



PLANO DE MARKETING PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CARTÃO DE FIDELIZAÇÃO NO GRUPO IBERICAR

por

Maria Laura Brandão da Costa Almeida Lima

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por:

Professor Doutor Carlos Melo Brito

2012

Nota Biográfica

Nascida em Vila Nova de Gaia, Laura Lima licenciou-se na Faculdade de Letras da Universidade do Porto em Línguas e Literaturas Modernas. Obteve uma Bolsa de Estudo “Socrates-Erasmus” e terminou a sua Licenciatura em Gent, na Bélgica. No ano seguinte, obteve uma Bolsa de Estudos “Socrates-Lingua Ação C” e lecionou como Professora Assistente na Escola Secundária de Hellerud, em Oslo, na Noruega durante um ano.

De regresso a Portugal, iniciou a sua atividade profissional no Grupo Salvador Caetano, em 1998, tendo exercido várias funções. Começou no Departamento Técnico como estagiária, passando pela Divisão Financeira, até trabalhar diretamente com a Administração. Durante o seu percurso neste Grupo empresarial foi enriquecendo as suas competências tendo frequentado vários cursos de especialização, tanto na área de informática e sistemas operativos, como na área de gestão. Paralelamente, trabalhou em part-time com a Porto Editora, na área de edição de Dicionários, com a Star Portugal na elaboração de traduções técnicas e foi formadora na Soprofor.

Em 2008, sentindo necessidade de aprofundar conhecimentos numa área que sempre lhe suscitou grande interesse, ingressou no Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, o que marcou o ponto de viragem na sua carreira, tendo assumido novas funções no Grupo Salvador Caetano. No final de 2010, é convidada para assumir a gestão e coordenação operacional de um novo projeto do Grupo ligado à fidelização de clientes, função que ocupa atualmente.

Agradecimentos

Dedico este trabalho ao meu filho, Afonso, que tantas vezes ficou privado da mãe e tanta paciência teve quando a mãe estava desgastada devido ao esforço profissional e ao trabalho “para a escola dela”. Este trabalho fica como prova para ti, Afonso, de que quando realmente desejamos mudar a nossa vida e o nosso rumo o conseguimos fazer, apesar de todas as adversidades e do tempo e dedicação que isso exige.

Aos meus pais fica o meu profundo agradecimento e eterna gratidão, pois sem a sua ajuda e apoio nunca teria sido capaz de ultrapassar mais este desafio. Obrigada por serem sempre o meu braço direito e as pessoas que me apoiam em todas as etapas da minha vida.

Deixo também o meu agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Melo Brito, que foi uma inspiração como Professor e um paciente e exigente orientador.

Não posso deixar de agradecer à Joana Serra que tanto me ajudou e encorajou a terminar este trabalho. De todos aqueles que partilharam comigo este percurso fica a saudade e o enorme prazer de os ter conhecido e passado a fazer parte da minha vida.

Resumo

Neste trabalho desenvolve-se uma proposta de um plano de marketing para implementação de um cartão de fidelização num grupo empresarial do ramo automóvel em Espanha. O plano é elaborado com base na literatura de fidelização e cartões de cliente e rege-se pelas principais premissas que os clientes valorizam nos programas de fidelização. Alcançar a satisfação do cliente é o ponto de partida para a criação de uma relação a longo prazo, relação essa que originará clientes leais e fidelizados a uma marca ou produto. Os programas de fidelização são um meio através do qual a empresa conquista a lealdade a longo prazo dos seus clientes e cria uma “comunidade” ligada por um sentimento de pertença. O programa proposto procura respeitar os desejos e necessidades dos clientes e ao mesmo tempo os objetivos da empresa, considerando os benefícios, as vantagens e as características que um programa de fidelização deve englobar, de modo a alcançar a rentabilidade da empresa e a diferenciação no mercado.

Palavras-chave: Fidelização, Satisfação do cliente, Programa de Fidelização, Cartão de Fidelização, Sector Automóvel

Abstract

This work consists in the elaboration of a marketing plan for the implementation of a costumer card in an automotive industry business group in Spain. The marketing plan is based on research in the field of loyalty and costumer cards and follows the main assumptions that clients value in loyalty programs. To achieve customer satisfaction is the starting point for the creation of a long term relationship which will lead to clients' loyalty to a brand or product. Loyalty programs are a means through which the company conquers the clients long term loyalty and create a “community” connected by a feeling of belonging. The program proposed seeks to respect clients' desires and needs and also the company goals, and takes into consideration the benefits, advantages and features which a loyalty program should have, in a way to achieve the company profitability and market differentiation.

Keywords: Loyalty, Customer Satisfaction, Loyalty Program, Costumer Card, Automotive Industry

Índice

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros	viii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1- Introdução	3
2.2 – Satisfação e Fidelização de Clientes	3
2.3 - Programas de Fidelização	8
2.3.1 – Objetivos	9
2.3.2 – Benefícios para os clientes	10
2.3.3 – Fatores de sucesso	12
2.4 – Cartões de Fidelização	15
2.5 – Conclusão.....	19
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	21
3.1 - Fontes de Dados.....	21
3.2 - Estrutura do Plano de Marketing	21
CAPÍTULO 4 – PLANO DE LANÇAMENTO DO CARTÃO DE FIDELIZAÇÃO EM ESPANHA	23
4.1 – Enquadramento / Diagnóstico da Situação.....	23
4.1.1 – Mercado Automóvel Espanhol.....	23
4.1.2 – Concorrência a nível de Cartões.....	29
4.1.3 - Situação do GSC em Espanha	31
4.1.4 – Análise SWOT	33
4.2 – Objetivos de Marketing.....	35
4.3 – Metas de Vendas	38
4.4 – Segmentos-alvo	39
4.5 – Caracterização do Cartão	40
4.5.1 – Principais Atributos.....	40

4.5.2 – Processo de Adesão	49
4.5.3 – Condições de Utilização.....	53
4.5.4 - Programa de Fidelização.....	57
4.6 – Comunicação e Promoção do Cartão	59
4.6.1 – Campanha de Lançamento	59
4.6.2 – Comunicação Regular	61
4.7 – Calendário de Lançamento.....	66
4.8 - Controlo e Avaliação	67
CAÍTULO 5 - CONCLUSÃO	69
5.1 – Fundamentação Conceptual	69
5.2 – Principais Contributos	72
5.3 – Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	74
Referências.....	75

Índice de Figuras

Figura 4.1: Evolução anual das matrículas de ligeiros de passageiros e 4X4 na Europa.....	24
Figura 4.2; Evolução das matrículas na Europa.....	25
Figura 4.3: Novas matrículas na Europa dos 27 de 1990 a 2010.....	26
Figura 4.4: Evolução do Parque Circulante.....	27
Figura 4.5: Esquema de pagamento.....	48
Figura 4.6: Imagem do Extrato do Cartão e dos Panfletos.....	64
Figura 4.7: Imagem do <i>Stand up</i>	65
Figura 4.8: Cronograma da campanha de lançamento.....	67

Índice de Quadros

Quadro 4.1: Comparação do Cartão Ibericar com o existente em Portugal.....	47
Quadro 4.2: Documentação necessária para adesão ao cartão.....	52

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O Grupo Salvador Caetano (GSC), atualmente concentrado numa holding designada por Grupo Salvador Caetano, SGPS, SA, é atualmente líder do setor automóvel multimarca em Portugal. O GSC está também presente em vários países como a Espanha, o Reino Unido, a Alemanha, Cabo Verde, Angola e Marrocos. O GSC tem um turnover superior a 2,4 mil milhões de Euros e emprega cerca de 6000 pessoas. A holding Grupo Salvador Caetano (SGPS), SA, é a empresa mãe, que é responsável pela gestão das participações, pela definição da estratégia e pela coordenação de todas as atividades de negócio, que englobam a venda de veículos novos e usados, a assistência após-venda, produção e comercialização de autocarros e tecnologias de informação.

O Grupo Salvador Caetano desde sempre tem apostado no crescimento e expansão, seguindo o lema do seu Fundador “sempre presente na construção do futuro”. Desta forma, e compreendendo a necessidade cada vez mais crescente de criar, gerir e manter um forte envolvimento com os clientes, lançou em Abril de 2011 um cartão de cliente/fidelização em parceria com o Banco Cetelem. Trata-se de um cartão de crédito *co-branded* associado a um programa de fidelização assente numa lógica de *cashback* acumulado em cada utilização e ofertas especiais periódicas aos clientes cartão. O GSC tem mais dois parceiros que contribuem para o valor acrescentado do cartão – a Galp e a Via Verde.

No seguimento deste projeto de fidelização, já implementado em Portugal há cerca de um ano, o GSC pretende partir para a implementação do projeto, conhecido em Portugal como Cartão Caetano Retail, nas empresas de retalho automóvel que detém em Espanha em parceria com a Mapfre Espanha - o Grupo Ibericar. O Grupo Ibericar representa atualmente 21 marcas automóvel em Espanha e abrange a área geográfica espanhola de Norte a Sul, possuindo mais de 100 pontos de venda e assistência na área automóvel. Tem um turnover de 2,2 mil milhões de euros e emprega cerca de 6.000 colaboradores.

Este trabalho tem por objetivo desenvolver uma proposta de um plano de marketing para a implementação deste projeto em Espanha, tendo em consideração aquilo que é

referido na literatura sobre fidelização e cartões de cliente, as características do cartão de cliente implementado em Portugal, as características do mercado automóvel espanhol e os objetivos e necessidades do Grupo neste país. Assim, espera-se apresentar algumas alterações/sugestões ao projeto já existente em Portugal à luz da literatura analisada e das necessidades específicas do mercado espanhol.

A tese estrutura-se da seguinte forma. Começa com uma revisão da literatura, no capítulo dois, de onde se extraíram os principais conceitos dos programas de fidelização e dos cartões de cliente. Neste capítulo são abordados os conceitos de satisfação do cliente e fidelização, de programa de fidelização e de cartão de fidelização. São sintetizados os objetivos, benefícios e vantagens, no sentido de se alcançar um bom resultado com a implementação do programa de fidelização e ir de encontro às expectativas dos clientes.

No capítulo três aborda-se a metodologia seguida para a elaboração deste plano de marketing e no capítulo quatro começa-se por fazer uma análise do mercado automóvel espanhol e da situação do GSC em Espanha. Em seguida, é apresentado o plano de marketing que passa por uma análise comparativa com as características atuais do programa de fidelização do Grupo Salvador Caetano em Portugal, avançando depois para a sugestão de alterações na implementação do programa de fidelização em Espanha e sua justificação com base na literatura.

Termina com uma conclusão no capítulo cinco que resume a forma como a teoria foi aplicada à prática no sentido de criar um programa de fidelização exequível e que respeite quer as necessidades da empresa, quer as necessidades dos clientes.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1- Introdução

Neste capítulo será feita uma análise dos conceitos principais, segundo os quais será elaborado o programa de fidelização. Inicia-se com uma abordagem ao conceito de satisfação e fidelização do cliente, que é o objetivo primordial deste programa, sendo feita uma explanação à luz da literatura, contemplando os objetivos, tipo de benefícios, vantagens e funções destes programas.

Para além disso, é também fundamental compreender concretamente o que a empresa pretende alcançar com a implementação de um programa de fidelização e quais os interesses e benefícios que os clientes pretendem obter com este tipo de programas. Por fim, é feita uma análise da literatura sobre o conceito de cartão de fidelização, objetivos, função e características. Sem esta informação fundamentada, não será possível para a empresa/marca obter o êxito pretendido com a implementação de um programa de fidelização.

2.2 – Satisfação e Fidelização de Clientes

A forma como uma empresa ou marca consegue fidelizar clientes depende da capacidade que tenha de oferecer algo diferenciador aos consumidores, de oferecer vantagens e ofertas que sejam percebidas pelos clientes como compensadoras, exclusivas e que de facto justificam uma relação duradoura com aquela marca, empresa ou loja ao longo do tempo.

Uma das bases para a fidelização é a satisfação do cliente, um cliente satisfeito é mais propício a voltar à mesma loja ou comprar a mesma marca/produto. A literatura tem feito inúmeras pesquisas à volta do conceito de satisfação dos clientes, mas as

conclusões são unânimes: existe uma forte ligação entre a satisfação dos clientes e a fidelidade, assim como entre a satisfação dos clientes e a rentabilidade.

A satisfação do cliente é baseada não só na experiência atual mas também nas experiências passadas e futuras ou antecipadas, daí a importância de um dos conceitos de satisfação - a satisfação cumulativa – que é um indicador da performance passada, presente e futura de uma empresa. É a satisfação cumulativa que incentiva as empresas a investir na satisfação dos clientes (Anderson, Fornell e Lehmann, 1994).

Existem vários benefícios para uma empresa em apostar fortemente na satisfação dos clientes. Um elevado nível de satisfação deve indicar (Fornell, 1992):

- Um maior nível de fidelização dos clientes atuais;
- Uma redução da elasticidade dos preços. Os clientes satisfeitos/fidelizados estão mais disponíveis para pagar pelos benefícios que recebem e, como tal, são mais tolerantes a aumentos no preço;
- Uma proteção dos clientes atuais contra as investidas da concorrência;
- Uma redução dos custos de fracasso;
- Uma redução dos custos de atração de novos clientes;
- Um incremento da reputação da empresa/marca.

Um maior nível de fidelização dos clientes atuais significa que mais clientes irão recomprar no futuro. Se há um maior nível de fidelização, há um maior nível de recompra, logo há uma maior rentabilidade para a empresa e uma garantia de um *cashflow* equilibrado no futuro. Sendo assim, os recursos alocados ao aumento da qualidade e à satisfação do cliente devem ser vistos como um investimento e não como uma despesa (Anderson, 1994). Quando uma empresa tem um elevado grau de retenção de clientes não necessita de gastar tanto a tentar conquistar novos clientes, reduzindo este tipo de custos.

Os clientes satisfeitos normalmente compram mais frequentemente e em maior volume, para além de comprarem mais produtos e serviços oferecidos pela empresa (Reichheld e Sasser, 1990). O aumento da satisfação dos clientes aumenta o valor do ativo dos

clientes, a rentabilidade futura e a reputação de uma empresa/marca, sendo os próprios clientes leais os seus melhores “embaixadores”, passando uma mensagem positiva, que acaba por transpor para os meios de comunicação.

Jacoby e Chestnut (1978) foram dos primeiros a avançar com uma abordagem de aspetos psicológicos relacionados com a lealdade a uma marca, sendo a fidelidade vista como uma resposta comportamental de preferência em relação a uma marca ou produto, ao longo do tempo, resultando de um processo psicológico de decisão e avaliação. A forma de se obter a verdadeira fidelidade a uma única marca será através da análise de três aspetos que levam o consumidor a preferi-la: a crença na marca (aspeto cognitivo), a atitude em relação à marca (aspeto afetivo) e a intenção em relação à marca (aspeto conativo). Esta abordagem alertou para o facto de que a satisfação não seria suficiente para garantir a preferência e que a manutenção das vendas (e dos retornos financeiros futuros) estaria ameaçada pelo constante crescimento da competitividade nos mercados. Segundo a atitude relativa (Dick e Basu, 1994) a opção que o consumidor faz por uma marca em detrimento de outra é influenciada por antecedentes cognitivos, afetivos e conativos. Estes três aspetos são constituídos por vários elementos:

- Cognitivos: acessibilidade, confiança, centralidade, clareza,
- Afetivos: emoções, estado emocional, afeto, satisfação;
- Conativos: custos de mudança, expectativas.

Os factores sociais e situacionais também exercem influência na recompra e na fidelidade dos clientes. A fidelidade dos clientes está assente no compromisso de recomprar ou de preferir continuamente um determinado produto ou serviço a longo prazo, apesar das contínuas influências e esforços para que o consumidor troque de fornecedor feitos pela concorrência (Oliver, 1999). Este compromisso com a marca, assente numa componente emocional e afetiva, leva à relação duradoura com a mesma, sendo a preferida intemporalmente de entre um grupo de produtos do mesmo género.

Nem sempre é fácil para uma marca conseguir que o consumidor passe da lealdade cognitiva para os estágios seguintes, porém, caso consiga atingir a satisfação, passa a ser parte da experiência do cliente, fazendo surgir aspetos afetivos, mas que por si só

não são garantia para a fidelidade. É necessário atingir o compromisso e a recompra frequente e ao longo do tempo (plano da ação), o que nem sempre é tarefa fácil, pois a concorrência está também em campo e a publicidade e aliciamento são constantes, para além de que as necessidades do próprio cliente vão-se também alterando ao longo do tempo.

Se a marca conseguir desenvolver um sentimento de prazer no cliente, este poderá passar a pertencer a uma “comunidade” de fidelidade (Oliver, 1999). Esta “comunidade” baseia-se numa aliança social em que a motivação do cliente é participar no grupo e a motivação dos organizadores é satisfazer os desejos dos participantes. Muito para além da atividade ou consumo do produto ou serviço, o que importa ao cliente é o sentimento de pertença, muito semelhante ao conceito de amor e adoração e compromisso total. Ao pertencer a esta “comunidade”, o cliente tornar-se-á mais facilmente imune aos “ataques” da concorrência, fica socialmente integrado numa comunidade que torna as suas decisões satisfatórias e ganha uma autoidentidade com a marca eleita e com a sua comunidade.

As várias mudanças ao nível do comportamento dos mercados e dos consumidores, como: a tendência para a individualização devido à ineficácia tendencial da abordagem de massas; o avanço na tecnologia em todas as áreas, com a disponibilização de bases de dados cada vez mais minuciosas que permitem um conhecimento mais profundo dos clientes e das suas necessidades; o elevado grau de competitividade verificado no aumento do número de marcas disponíveis, aumentando a possibilidade de escolha e a emergência de novos modelos de negócio baseados em parcerias e redes, que fomentado pela globalização, cada vez mais direcionam as marcas e as empresas para a criação de uma forte relação com os seus clientes. Neste contexto, o marketing relacional é a tendência mais forte atualmente, envolvendo toda a rede ligada à marca/empresa, desde os fornecedores aos clientes finais. Através do empenho de toda a rede e do envolvimento do consumidor na criação de valor poder-se-á alcançar o “compromisso” alvejado pelas marcas. O marketing relacional, considerando os desenvolvimentos que estão a decorrer, e com a influência que esta abordagem tem em variadas áreas como os serviços, canais de distribuição, gestão da marca, qualidade e fidelização de clientes,

tem de ser considerado por todos (teóricos e práticos) que pretendem estar atualizados no contexto do marketing (Brito, 2008).

Vários são os fatores que influenciam as decisões dos clientes em relação à fidelização (e ao compromisso) a esta ou aquela marca e as estratégias de marketing devem adequar-se às características do mercado em que se opera, do público-alvo e da própria capacidade da empresa/marca. Existem diferentes tipos de fluxos de clientes dos quais uma boa estratégia de marketing depende:

- Novas entradas de clientes no mercado
- Mudança de marca ou de empresa
- Saída de clientes do mercado
- Alterações na frequência de compra.

O que as empresas devem fazer é controlar estes fluxos pois estes determinam o seu crescimento, estagnação e declínio.

Fornell (1987) defende a importância do marketing defensivo (como a gestão das reclamações) na retenção de clientes, em contraposição com o marketing ofensivo (como a publicidade). O marketing defensivo contribui para uma maior retenção de clientes, e uma vez que o custo de gerar um novo cliente pode exceder substancialmente o custo de reter os clientes atuais (principalmente em mercados como o do automóvel, de crescimento lento e extremamente competitivos), esta estratégia acaba por assumir um papel importante. O marketing defensivo não está centrado na obtenção de novos clientes ou em encorajar à troca de marca, pretende sim reduzir a saída dos clientes e a passagem para outra marca, ou seja, maximizar a retenção de clientes, combatendo desta forma a concorrência. Um cliente insatisfeito que é convencido a permanecer na empresa/marca passa a ser mais leal e valioso do que antes. Para além disso, uma boa gestão das reclamações pode constituir uma forte fonte de comunicação positiva por parte do cliente (*word-of-mouth*) e gerar boas ideias e um bom controlo de qualidade.

A quota de mercado a longo prazo entre empresas altamente competitivas irá depender da combinação das duas estratégias de marketing – defensiva e ofensiva – mantendo os atuais clientes a longo prazo e ainda conquistando novos. O marketing defensivo pode

aumentar a quota de mercado e também diminuir os custos do marketing ofensivo, mas a qualidade do produto/serviço e a publicidade são também fatores primordiais na criação da fidelidade a longo prazo.

Todos estes conceitos contribuem para alcançar a fidelização dos clientes, no entanto, não se pode ignorar o facto de que a decisão de compra de uma determinada marca pode também acontecer por conveniência do cliente, pelo preço ou pela disponibilidade da mesma e, tendo em consideração a conjuntura atual, o consumidor tenderá a procurar muitas vezes o preço mais baixo e as promoções e a fazer comparações entre estabelecimentos antes de tomar a decisão final de compra. A sua fidelidade à marca é constantemente posta à prova e a forma de retaliar e reconquistar o cliente passa pela oferta de vantagens perçecionadas como distintas, exclusivas e de grande valor para o cliente. De facto, as marcas/empresas têm de fazer um constante esforço para reter os seus clientes e manter a relação com eles, ao mesmo tempo que salvaguardam a sua rentabilidade.

2.3 - Programas de Fidelização

As empresas procuram desde há muito tempo recompensar a fidelidade dos melhores clientes através dum serviço distinto ou de descontos. Os programas de fidelização acabaram por tornar-se num meio usado por várias empresas para o alcançar (Bolton, Kannan e Bramlett, 2000). As empresas recorrem a programas de fidelização como forma de fortalecer a relação com os clientes e cada vez mais se aposta neste tipo de programas para aumentar a longo prazo a fidelidade dos clientes à empresa ou à marca.

Os programas de fidelização são táticas de recompensa e reconhecimento dos clientes e já provaram o seu valor em todas as indústrias e em todo o mundo, sendo utilizadas (e continuando a ser) pelas empresas no sentido de aumentar a sua quota de mercado (Capizzi, 2003).

Por outro lado, o próprio interesse dos consumidores neste tipo de programas tem também vindo a aumentar nos últimos anos, como forma de obter mais vantagens. Este aumento de programas de fidelização reflete a alteração que se vem verificando no mercado, que está cada vez mais competitivo, com consumidores cada vez mais informados e mais exigentes, para além de refletir também a tendência cada vez mais crescente do direcionamento para o marketing relacional e para a gestão de relações com o cliente (CRM) em termos de estratégia de marketing (Liu e Yang, 2009).

2.3.1 – Objetivos

As empresas recorrem aos programas de fidelização com vários objetivos, tanto para conseguirem que os clientes sejam fiéis à sua empresa a longo prazo e continuem a regressar e a recomprar, como para obter uma boa base de dados, ou simplesmente porque a concorrência também possui programas de fidelização (Wulf, 2002).

Segundo Bolton, Kannan e Bramlett, (2000) o objetivo destes programas é estabelecer um alto nível de retenção dos clientes e a recompra, oferecendo um elevado grau de satisfação e valor aos clientes. Em contrapartida, os membros de um programa de fidelização ficam geralmente menos sensíveis a quebras em termos de nível de qualidade quando comparam a empresa com a concorrência e menos sensíveis a vantagens em termos de preço que a concorrência possa oferecer em comparação com a empresa.

Num dos vários estudos sobre a eficácia dos programas de fidelização (Lewis, 2004), através dum modelo de estimação dos efeitos dos cupões via e-mail, das variações no preço e programas de fidelização, a significância estatística relacionada com a recompensa provou que o programa de fidelização efetivamente aumenta a taxa de recompra. Num outro estudo, Liu (2007) reforçou o argumento de que os programas de fidelização podem acelerar o ciclo de duração da fidelidade dos clientes, tornando-os em clientes mais lucrativos. De facto, tem sido comprovado na literatura que os clientes

fiéis e satisfeitos compram mais e são menos sensíveis ao preço, ou seja, compram mais e gastam mais (Seiders, 2005).

Os programas de fidelização contribuem também para a diferenciação da concorrência, pois ao possuir uma melhor oferta de valor percebida pelo cliente, a empresa/marca terá mais oportunidades de se distinguir dos concorrentes no mercado e obter mais rentabilidade. A distinção deve ser feita recorrendo a benefícios monetários e benefícios não monetários, como serviços personalizados e informação com valor adicional, pois estes atributos são de difícil imitação (Mimouni-Chaabane e Volle, 2010).

Pode-se resumir os principais objetivos dos programas de fidelização da seguinte forma:

- Fidelidade a longo prazo dos clientes
- Recompra
- Oferta de valor aos clientes
- Clientes mais lucrativos
- Diferenciação

2.3.2 – Benefícios para os clientes

Para a realização de um programa de fidelização temos de começar por conseguir que um número significativo de consumidores adira a esse programa, assegurando a fidelidade dos clientes a longo prazo e a viabilidade financeira do programa.

Para tal, temos de conhecer as preferências dos consumidores e o que os leva a aderir a tais programas. Num estudo conduzido por Wulf, Schroder, Cannière e Oppen (2002) testou-se até que ponto os *inputs* e *outputs* do consumidor, à luz da teoria do valor da marca (*equity*), resultariam em termos de um programa de fidelização. Depois de identificarem como *inputs* dos consumidores a entrega de dados pessoais, o custo de participação, a frequência de compra, a exclusividade e o esforço de participação, e como *outputs* do consumidor as vantagens do programa, o número de vendedores/fornecedores disponíveis no programa e a duração do mesmo, tiraram

algumas conclusões interessantes para a compreensão da percepção dos clientes em relação aos programas de fidelização.

Sintetizando os resultados, concluiu-se que os consumidores participam mais num programa de fidelização quando revelam uma elevada frequência de compra e quando a participação num programa de fidelização é específica para um grupo exclusivo de consumidores. Para além disso, os clientes querem fazer o mínimo de esforço possível, querem fornecer apenas informação básica (nome e morada) e não querem pagar custos de participação.

Os consumidores também preferem receber no imediato vantagens relacionadas com o preço (descontos) e ofertas, combinados com outro tipo de vantagens como informação sobre o produto ou outra informação adicional. O que prevalece são sempre as vantagens relacionadas com a recompensa e de preferência no imediato. Por outro lado, os consumidores têm uma maior tendência para participar em programas de fidelização que sejam ilimitados na sua duração, e não ficam nada satisfeitos quando lhes é retirado um determinado programa de fidelização. A decisão de participação num programa de fidelização, segundo este estudo, está 70% relacionada com os custos de participação e as vantagens do programa, sendo os restantes atributos de menor importância na tomada de decisão.

Segundo Mimouni-Chaabane e Volle (2010) os benefícios dos programas de fidelização percebidos pelos clientes são diversos e relacionados com diferentes motivações dos clientes: utilitários (poupança em termos monetários e a conveniência), hedónicos (exploração de benefícios e entretenimento) e simbólicos (o reconhecimento e os benefícios sociais). A poupança e o reconhecimento são os benefícios que se destacam no estudo levado a cabo por estes autores.

Os consumidores vêem um programa de fidelização como uma recompensa pela sua lealdade a uma determinada empresa ou marca e, como tal, acham que não devem pagar por isso e devem sim obter vantagens. Os consumidores querem obter o máximo de

vantagens com o mínimo esforço quando participam num programa de fidelização. Este é um importante alerta na conceção de um programa de fidelização.

Resumidamente, podemos apresentar como principais benefícios privilegiados pelos clientes:

- Descontos/ofertas imediatas
- Isenção de custos de participação
- Mínimo esforço
- Exclusividade
- Durabilidade do programa
- Poupança
- Reconhecimento

2.3.3 – Fatores de sucesso

Os programas de fidelização devem ser sempre criados para existirem a longo prazo e permitir aos consumidores a acumulação de bónus que poderão reverter mais tarde em ofertas (Liu e Yang, 2009). Um programa de recompensa a longo prazo tem muito mais impacto na construção de uma relação duradoura com o cliente do que as ofertas esporádicas, e as recompensas prolongadas num programa de fidelização têm um impacto significativo na fidelidade do cliente, ao contrário das ofertas promocionais esporádicas (Leenheer e Bijmolt, 2008).

Para ter uma melhor hipótese de sucesso perante as duras condições do mercado, um programa de fidelização tem de enaltecer a oferta de valor do produto ou serviço. Em contrapartida, isto irá ajudar a motivar os consumidores à recompra do produto e, consequentemente, apoiar outros aspetos da estratégia ofensiva e defensiva de marketing da empresa. Os programas de fidelização que realçam diretamente a oferta de valor do produto/serviço, ou expandem a disponibilidade de um produto/serviço, ou neutralizam um programa da concorrência podem ser de facto recompensadores para as empresas (Dowling e Uncles, 1997).

Segundo Mimouni-Chaabane e Volle (2010), o “segredo” está na promoção de uma diversidade de benefícios num só programa; na diferenciação da concorrência através de benefícios não monetários, como serviços personalizados e informação com valor adicional, que são difíceis de imitar; na segmentação dos *portfolios* dos clientes segundo o tipo de benefícios que reconhecem num programa de fidelização; e num permanente diagnóstico do programa de modo a corrigi-lo, melhorá-lo e adequá-lo às variações nas necessidades dos clientes.

A percepção de valor por parte de um cliente em relação a um programa de fidelização está dependente do grau de satisfação do cliente, mas também do grau de inovação e de antecipação das necessidades futuras do cliente por parte da empresa. Está também dependente da criação de confiança (Buttle e Burton, 2001).

Shugan (2005) chama a atenção para a forma como as empresas devem considerar um cliente fiel. Defende que um cliente fiel deve ser um *enduring asset* e não uma *looming liability*. Os programas de fidelização devem apostar no presente com vista no futuro, devem comprometer-se no presente com o cliente e confiar em vez de exigir confiança. Devem criar um Ativo, tornando o cliente mais fiel à marca ao longo do tempo. Essa ligação pode surgir da aprendizagem, experiência, familiarização, elevados custos de mudança, hábito ou customização. A chave para o sucesso de uma relação sólida a longo prazo está no compromisso e na confiança entre as partes (Morgan e Hunt, 1994). Podemos ver esta relação como uma amizade já que esta perdura ao longo da vida na base da confiança, da entreaajuda. Numa relação com um cliente têm de estar presente as mesmas características e tem de haver benefícios para ambas as partes.

Outro ponto fulcral no sucesso destes programas é a satisfação do cliente. O cliente tem de estar satisfeito com uma empresa ou uma marca pois isso será um caminho direto para a intenção de recompra. Os clientes que estão mais envolvidos com a marca compram mais e são menos sensíveis ao preço, ou seja, gastam mais do que os clientes menos envolvidos, tornando-se assim mais rentáveis. Deve-se investir continuamente em programas que aumentem o envolvimento dos clientes e poupem o seu tempo e

esforço, o que origina um maior nível de visitas para recompra e gastos mais elevados. A comunicação constante com o cliente é crucial e demonstra que a empresa está interessada e preocupada com o cliente (reconhecimento) (Seiders, 2005). Para além disso, uma comunicação/diálogo constante com os clientes permite uma atualização permanente da base de dados da empresa, das necessidades atuais do cliente e das suas intenções de compra.

A empresa/marca não pode esquecer que estes clientes podem tornar-se “embaixadores” da empresa/marca e recomendá-la a familiares, amigos e conhecidos quer pessoalmente, quer recorrendo aos inúmeros meios disponíveis atualmente, como as redes sociais. O poder das inter-relações C2C e do boca-a-boca não pode ser ignorado e comprovadamente tem influência na performance financeira (rentabilidade) e na posição de mercado duma empresa/marca. As inter-relações C2C influenciam potencialmente todos os aspetos do comportamento de compra (Libai, 2010).

A conjugação de todas estas características é que irá determinar a viabilidade do programa de fidelização e permitir a rentabilidade e aumento de quota de clientes de uma empresa/marca.

Sendo assim, a viabilidade dos programas de fidelização depende de:

- Satisfação do cliente
- Recompensa do cliente
- Durabilidade
- Ofertas monetárias e não monetárias a longo prazo
- Oferta distinta de valor do produto ou serviço
- Segmentação dos clientes pelo tipo de benefícios que reconhecem
- Diagnóstico permanente do programa
- Criação de compromisso e confiança
- Relação ganha-ganha
- Tornar o cliente menos sensível ao preço
- Boa gestão da relação com os clientes a longo prazo

2.4 – Cartões de Fidelização

Os cartões de fidelização tiveram o seu *boom* nos anos 90, no retalho alimentar e não alimentar, e desde então têm sido um dos instrumentos mais usados na fidelização dos clientes e no conhecimento das suas necessidades, dos seus desejos e hábitos de compra. A recolha de dados que é possível obter através destes pequenos cartões plásticos é essencial para o conhecimento dos clientes e um excelente suporte para a gestão das relações com o consumidor. A aposta na criação de uma relação duradoura com o cliente deriva do facto do lucro e retorno de uma empresa estar mais relacionado com a fidelização dos atuais clientes do que com a quantidade de clientes. Se as empresas conseguirem manter uma relação íntima com os seus clientes, a sua performance está garantida. Para conseguir estabelecer esta relação a empresa tem de conhecer muito bem os seus clientes, as suas tendências de compra e atualizar constantemente esse conhecimento.

Os cartões de fidelização constituem uma excelente base de dados e de análise dos clientes ao longo do tempo e quando são bem utilizados são uma valiosa fonte de conhecimento que podem ajudar as empresas a adequar-se cada vez mais às necessidades dos seus clientes e assim mantê-los ligados a si e leais por muito tempo, oferecendo-lhes em troca vantagens especiais.

A tecnologia dos cartões de fidelização permite transformar dados “frios” sobre o comportamento do consumidor numa relação “afável” com o cliente e eventualmente em fidelização genuína, com base no conhecimento e confiança mútua. Uma relação afável é também uma relação de aprendizagem (Mauri, 2003). Quando um cliente adere a um programa de fidelização normalmente é solicitado o preenchimento de um formulário em que lhe são questionados alguns dados como nome, morada, contatos, etc., que são inseridos numa base de dados. Assim que o cliente é inserido na base de dados, podem ser adicionados mais registos das compras do cliente, tornando-se possível construir um perfil dos hábitos de compra individuais do cliente. Esta base de dados de perfis dos hábitos de compra dos clientes pode então ser usada para segmentar

a base de dados da empresa, para fins de marketing direto e adequação de outras comunicações de marketing e ofertas especiais às necessidades dos clientes. Em troca da sua adesão, o cliente recebe normalmente um pequeno cartão plástico onde são adicionados pontos sempre que efetua uma compra e que este pode utilizar para pagamento ou redução no pagamento de produtos ou serviços.

O conhecimento do cliente tem por base três objetivos:

- Identificação e descrição dos clientes (macro-segmentação)
- Delimitação geográfica
- Identificação e recompensa dos melhores clientes, responsáveis pela maior percentagem de retorno e mesmo pelo aumento dos lucros.

Este tipo de conhecimento permite à empresa fazer uma adequação local e/ou individualizada das suas campanhas, comunicação, etc. Poderá adequar as suas ações e ofertas de acordo com os seus segmentos e micro-segmentos e assim obter melhores resultados. O que se espera de um cliente que adere a um cartão de fidelização é que o utilize sempre que fizer compras na loja, só desta forma o cartão pode ser uma ferramenta eficaz de desenvolvimento do conhecimento e informação que permita uma boa gestão da relação com os clientes. O uso errado ou intermitente do cartão tem consequências significativas para a qualidade dos dados de compra recolhidos e, para além disso, também existem muitas famílias que partilham os cartões. Assim sendo, as empresas têm de encontrar soluções para incentivar o cliente a usar sempre o seu cartão. Desta forma, a empresa cria um sistema de recompensa por utilização contínua do cartão para os seus clientes. Estas recompensas normalmente são em forma de incentivos promocionais relacionados com determinados parâmetros. Para ter acesso às recompensas, o cliente terá de usar o seu cartão, mas também seguir esses parâmetros como por exemplo gastar uma determinada quantia, comprar determinados produtos e/ou marcas, visitar a loja com uma determinada frequência, etc. As empresas têm de renovar constantemente o seu plano de incentivos promocionais dos clientes com cartão de modo a manter o seu interesse e envolvimento na utilização do cartão e orientar o seu comportamento de compra. As empresas, ao analisar as respostas dos clientes às promoções através das suas bases de dados, podem desenvolver um estímulo mais

eficaz para que o comportamento do consumidor esteja em sincronia com os objetivos de marketing.

Os principais objetivos da recolha e conhecimento dos hábitos de compra do cliente são:

- Segmentação da base de clientes em grupos conforme o comportamento de compra (micro-segmentação).
- Desenvolvimento de modelos de marketing que explicam o comportamento de compra de diferentes segmentos de clientes.

Para o alcançar é preciso mais do que técnicas estatísticas básicas, é necessário integrar vários tipos de dados, medir estruturas complexas, aplicar a teoria de comportamento do consumidor e muito pensamento criativo.

As novas tecnologias e a sua permanente evolução possibilitam vários tipos de análises, estudos e a criação de linhas de orientação para os programas de fidelização. A gestão e análise de dados, cujo meio de obtenção pode ser através do cartão de fidelização, permitem que os programas de fidelização possam ser otimizados ao nível do cliente individual (eficácia), direcionados aos clientes mais relevantes (eficiência) e analisados com base no comportamento individual do consumidor. Do ponto de vista da empresa, o cartão de fidelização é a principal interface entre a base de dados da empresa e o cliente. Do ponto de vista do cliente, o cartão é uma ferramenta que gera recompensas extra. (Noordhoff, Pauwels e Shroder, 2004).

Os principais obstáculos aos cartões de fidelização são, do lado do cliente, a perda de privacidade, a perda de controlo dos dados pessoais, o montante cumulativo de dinheiro gasto e os custos possíveis de subscrição. Do lado das empresas, são as preocupações acerca da eficácia do programa e a dúvida quanto ao nível de retorno do investimento.

Um dos maiores incentivos ao investimento num programa com cartão de fidelização é sem dúvida a preciosa informação recolhida. Os cartões de fidelização tornam possível a obtenção de um histórico de informação individual de comportamento de compra que permite uma segmentação pormenorizada e a possibilidade de criar relações com o cliente, sendo os clientes fidelizados mais lucrativos que os não fidelizados.

No estudo de Noordhoff, Pauwels e Shroder (2004), concluiu-se que os programas de cartão de fidelização têm impacto quer na fidelização comportamental quer na afetiva, mas sugere também que a eficácia deste tipo de programas segue um padrão de ciclo de vida. A eficácia dos programas de cartão de fidelização parece diminuir com o aparecimento de vários cartões de fidelização alternativos no mercado, bem como com a habituação dos clientes a este tipo de programas. Sugere-se também que o impacto destes programas na fidelização atitudinal é mais duradouro do que na comportamental.

Os estudos e os modelos atuais de programas de fidelização estão mais focalizados no desenvolvimento de percepções de valor através de associações à marca e interações customizadas com os membros do programa de fidelização, contrariamente com aquilo que era o principal foco original nas primeiras implementações e pesquisa sobre estes programas, que era o esquema de recompensas. O foco deixou de estar na tentativa de alterar o comportamento do consumidor e passou para a tentativa de mudar as atitudes do consumidor. A verdadeira oportunidade dos programas de fidelização é converter as relações baseadas na conveniência em relações baseadas no compromisso. É importante o papel dos programas de fidelização na construção das percepções da marca, experiência e valor. (Rowley, 2005). Os objetivos dos programas de fidelização deverão assim passar por:

- Gestão do valor oferecido ao cliente;
- Gestão e customização da relação com o cliente através de vários canais;
- Construção de percepções do valor da marca através de experiências;
- Introdução dos clientes leais às marcas parceiras, criando assim comunidades de marcas;
- Troca de informação entre parceiros.

2.5 – Conclusão

Com base na análise que foi feita, algumas das conclusões que podem ser retiradas é que a fidelização baseia-se numa relação que se constrói entre um cliente e uma marca, empresa ou produto. Essa relação, que se pretende de longo prazo, baseia-se na percepção e na atitude positiva por parte do cliente em relação a essa marca. Quando se conquista a satisfação do cliente, estamos no caminho direto para conquistar a sua fidelização, pois, como fundamenta a literatura, existe uma forte ligação entre a satisfação dos clientes e a fidelidade, assim como entre a satisfação dos clientes e a rentabilidade. Um cliente satisfeito volta mais vezes à mesma loja ou compra a mesma marca/produto repetidamente, contribuindo para a rentabilidade da mesma. Quando uma marca, empresa ou produto tem clientes fidelizados, estes são mais tolerantes ao preço, estão mais protegidos contra os ataques da concorrência, evitam os custos de atração de novos clientes e incrementam a reputação no mercado, passando a marca, empresa ou produto a ter um vasto grupo de seguidores e a usufruir de publicidade gratuita.

Com os programas de fidelização pretende-se recompensar a permanência dos melhores clientes com um serviço distinto ou através de descontos, ofertas, vantagens diferenciadoras. Estas táticas de recompensa já atestaram o seu valor e o seu contributo para o aumento de quota de mercado. Para além disso, os clientes estão interessados em obter mais cada vez mais vantagens em troca da sua fidelidade, tornando-se clientes mais lucrativos.

Temos de conhecer as preferências dos consumidores e o que os leva a aderir a programas de fidelização para conquistar um número significativo de aderentes, assegurar a fidelidade a longo prazo e a viabilidade financeira do programa. A literatura demonstra que os consumidores querem ter o mínimo de esforço na adesão, fornecer informação básica e não ter custos de participação. Pretendem receber no imediato vantagens relacionadas com o preço (descontos) e ofertas e têm uma maior tendência para participar em programas de fidelização de longo prazo. A poupança e o reconhecimento são os benefícios mais valorizados pelos consumidores e o objetivo

deverá ser a promoção de uma diversidade de benefícios num só programa, a segmentação dos clientes e o diagnóstico permanente.

Assim sendo, os programas de fidelização devem ser sempre a longo prazo e permitir aos consumidores a acumulação de bônus. Esta longevidade dos programas contribui para uma relação duradoura com o cliente e tem um impacto significativo na sua fidelidade. Estes programas realçam a oferta de valor do produto/serviço e constituem uma forte arma contra a concorrência, tornando-se recompensadores para as empresas.

Uma das ferramentas mais utilizadas hoje em dia nos programas de fidelização são os cartões de fidelização ou cartões de cliente que permitem alcançar vários objetivos, como o conhecimento do cliente (macro-segmentação) e a identificação e recompensa dos melhores clientes, responsáveis por uma rentabilidade mais elevada. Este tipo de conhecimento permite à empresa fazer uma adequação local e/ou individualizada das suas campanhas (micro-segmentação), obtendo melhores resultados. As novas tecnologias possibilitam vários tipos de análises, estudos e a criação de linhas de orientação para os programas de fidelização. Para o cliente, o cartão é algo que gera recompensas extra. A verdadeira oportunidade dos programas de fidelização é converter as relações baseadas na conveniência em relações baseadas no compromisso.

Acima de tudo, é necessário manter o cliente satisfeito para que mantenha uma relação duradoura com a nossa marca, empresa ou produto, fomentando assim a intenção de recompra e resultando na rentabilidade da empresa. Os clientes que reconhecem as vantagens dos programas de fidelização e percebem a oferta distinta de valor do produto ou serviço, estão mais envolvidos com a marca, são mais rentáveis e são excelentes meios publicitários da empresa.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 - Fontes de Dados

Os dados utilizados na realização do Plano de Marketing foram obtidos maioritariamente através das fontes abaixo mencionadas.

Para o diagnóstico interno:

- Os dados relacionados com o Cartão de Crédito Caetano Retail foram obtidos no Grupo Salvador Caetano, salvaguardando todos os dados confidenciais.
- Os dados relacionados com a posição do Grupo Salvador Caetano em Espanha foram recolhidos no site do próprio Grupo e no site da Ibericar (ambos acedidos em 16 de Maio de 2012).

Para o diagnóstico externo:

- Os dados sobre o mercado automóvel espanhol foram obtidos através de um estudo elaborado pela GIPA em 2012 e no site da ACEA – *European Automobile Manufacturers Association* (acedido em 23 de Maio de 2012).
- Os dados acerca dos cartões de fidelização existentes no mercado automóvel espanhol foram obtidos através de uma pesquisa *on-line* e nos próprios sites dos grupos do ramo automóvel mencionados (acedidos em Maio de 2012).

3.2 - Estrutura do Plano de Marketing

O Plano de Marketing inicia-se com um diagnóstico da situação, na secção 4.1, onde é feita uma análise do mercado automóvel espanhol e do Grupo Ibericar. São apresentados alguns exemplos de cartões de fidelização já implementados em Espanha e as suas principais características e é feita uma apresentação da situação atual do GSC

em Espanha. Através de uma análise SWOT faz-se uma síntese deste diagnóstico, apresentando as forças e fraquezas identificadas no Grupo Ibericar e as oportunidades e ameaças do mercado espanhol. Com base neste diagnóstico parte-se para a elaboração do plano de marketing com as várias secções onde são abordados os conteúdos que o compõem.

Na secção 4.2 são apresentados os objetivos de marketing que pretendem ultrapassar as dificuldades e aproveitar as oportunidades diagnosticadas. Na secção 4.3 definem-se as metas de vendas para o lançamento do cartão de fidelização e na secção 4.4 são caracterizados os segmentos-alvo deste programa.

Na secção 4.5 faz-se uma caracterização do cartão, apresentando os seus principais atributos, o processo de adesão, as condições de utilização, que englobam a compra e as formas de pagamento, e o programa de fidelização definido para este projeto. Na elaboração deste programa foi tida em consideração a literatura analisada e foi nessa base que foram elaboradas as propostas apresentadas.

Na secção 4.6, faz-se a proposta para o plano de comunicação e promoção do cartão, que engloba o plano para a campanha de lançamento e várias propostas para a comunicação regular do cartão dentro e fora das concessões. Também é tida em conta a importância que a comunicação com o cliente tem na criação e solidificação da relação empresa/cliente e como tal são feitas várias sugestões com vista a fomentar essa relação.

Na secção seguinte, 4.7, é apresentado o calendário de lançamento do cartão de fidelização, terminando o capítulo com uma proposta para o controlo e avaliação do projeto na secção 4.8.

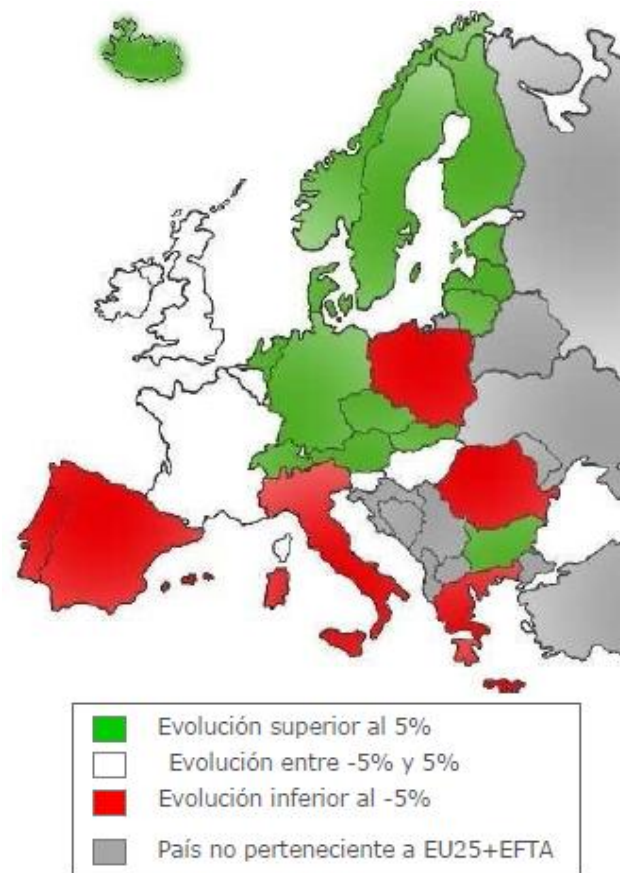
CAPÍTULO 4 – PLANO DE LANÇAMENTO DO CARTÃO DE FIDELIZAÇÃO EM ESPANHA

4.1 – Enquadramento / Diagnóstico da Situação

4.1.1 – Mercado Automóvel Espanhol

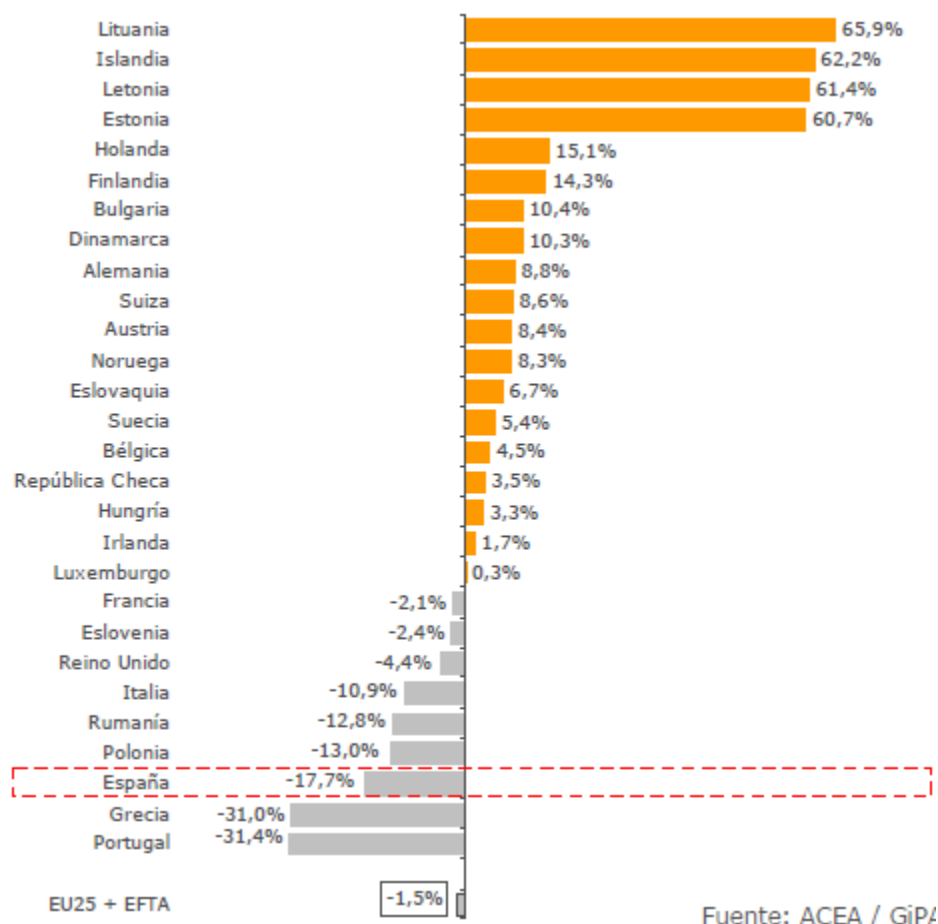
Segundo um estudo da GiPA elaborado em 2012, Espanha representa 39% da área mundial e tem 54 % da população mundial. Em termos de vendas de automóveis representa 57% das vendas em todo o mundo.

Tal como os restantes países do Sul da Europa, a Espanha foi um dos países que mais sofreu em termos de mercado automóvel em 2011, apresentando um decréscimo a nível dos países europeus de -17,7% na evolução da matriculação no segmento de ligeiros de passageiros e 4x4, que são as categorias que apresentam melhor desempenho em 2011 (tendo o segmento dos passageiros apresentado um decréscimo superior).



Fonte: GIPA

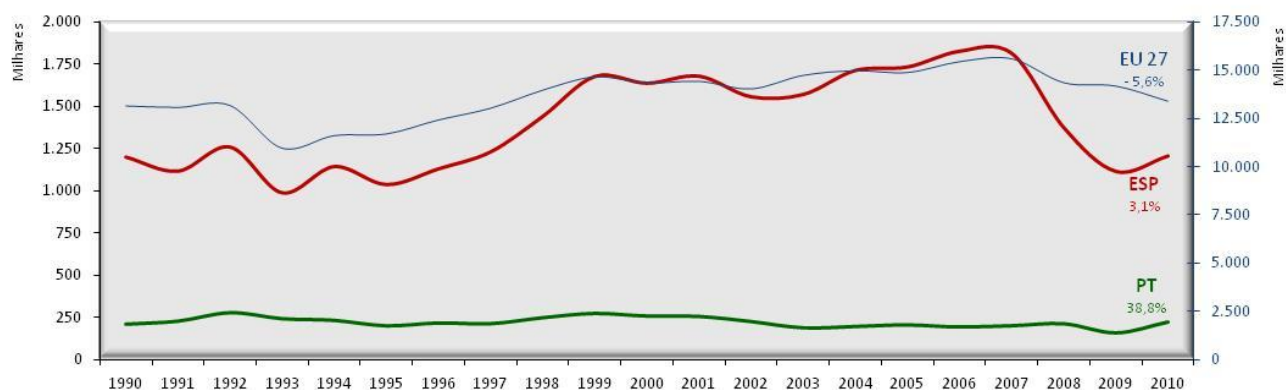
Figura 4.1: Evolução anual das Matrículas de Ligeiros de Passageiros e 4X4 na Europa



Fonte: ACEA/GIPA

Figura 4.2: Evolução das Matrículas na Europa

Pode-se verificar a partir dos resultados de novas matrículas registadas na Europa dos vinte e sete, obtidos na página da ACEA – *European Automobile Manufacturers Association* (acedido em 23 de Maio de 2012), que desde 2007 Espanha tem vindo a registar uma queda nas vendas de viaturas novas, tendo recuperado ligeiramente em 2010. No entanto, a tendência é para que se mantenha e agrave a queda nas matrículas nos anos seguintes.

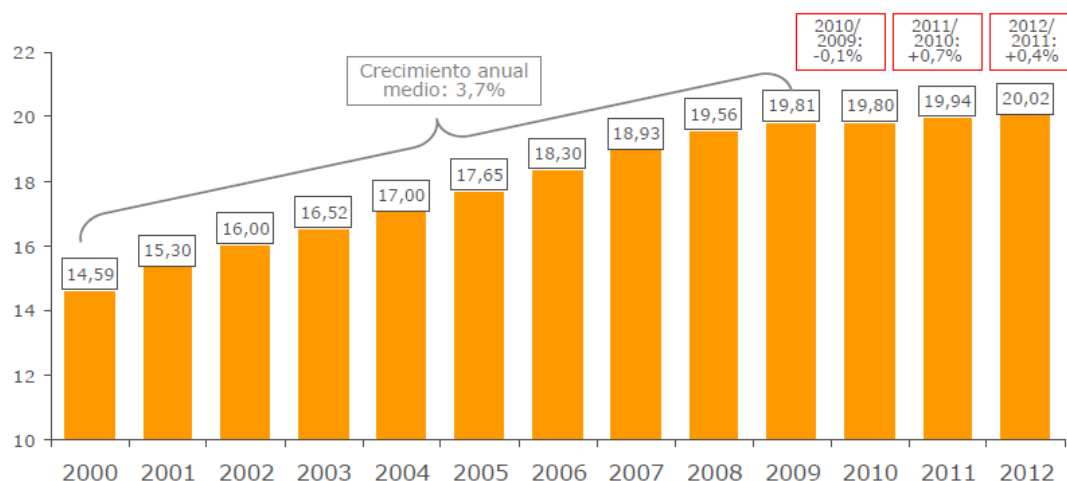


Fonte: Elaboração própria com base em dados da ACEA.

Figura 4.3: Novas matrículas na Europa dos 27 de 1990 a 2010

Apesar destes dados, em 2011 o parque circulante de viaturas não diminuiu, apresentando pelo contrário um ligeiro aumento de 0,4%. Em 2011, 10,1% das matrículas teve como destino o aumento do parque circulante de viaturas pois o total de matrículas de 2009 não foi suficiente para a renovação do mesmo.

Existe uma tendência crescente para o envelhecimento do parque automóvel. Em 1 de Janeiro de 2012, 28,1% tinha entre 6 e 9 anos e 19% tinha menos de 4 anos. Para além disso, a quilometragem anual média por viatura baixou ligeiramente em 2011 (de 2006 a 2011 teve um decréscimo de 6,4%). Devido ao envelhecimento do parque automóvel em Espanha, os quilómetros acumulados no conta-quilómetros continuam a aumentar, 56% do parque tem mais de 100.000 Km.



Fonte: GIPA

Figura 4.4: Evolução do Parque Circulante

No estudo da GIPA (2012) conclui-se que em Espanha 71,5% dos clientes que frequentam os Concessionários Autorizados (Oficiais) são exclusivos, ou seja, não frequentam mais nenhuma oficina, serviços rápidos, ou outro tipo de prestadores de serviço do ramo automóvel. Os proprietários de automóveis que frequentam uma Rede Oficial são mais fiéis a uma só oficina. No entanto, temos que conquistar os 28,5% que frequentam a Rede oficial e outros prestadores de serviços fora da rede, para além de todos os restantes condutores que frequentam oficinas de mecânica ou de chapa e pintura, serviços rápidos, etc., pois a percentagem de clientes que frequenta os Agentes Oficiais está a diminuir (passou de 29% em 2010 para 25,3% em 2011).

Um outro dado a ter em conta é o pedido de um orçamento antes de levar a viatura a um Concessionário. Em 2011, a média dos proprietários automóvel que frequentaram um concessionário e pediram um orçamento antes de levar a viatura é de 7,4%, mas de entre estes, apenas 4,4% destes clientes são os frequentadores “fiéis” do concessionário, que não utilizam outras oficinas, sendo os restantes 13,6% clientes “mistos” que frequentam outros locais para além do Concessionário Oficial. O momento do pedido de orçamento é fundamental para a apresentação do cartão de fidelização pois o orçamento deverá ser apresentado com e sem cartão, ou seja, o valor do orçamento deverá ser apresentado no total e também com todos os descontos e vantagens que o cliente pode usufruir com o

cartão de fidelização, pois este poderá ser um fator decisivo quanto à visita ou não ao Concessionário Oficial e um meio para inverter as percentagens de clientes “fiéis” e “mistos”. Um outro motivo que impele também a apresentação de um orçamento com e sem cartão é o facto das entradas nas oficinas estarem a diminuir (-3,8% em 2011 em relação ao ano anterior) devido à atual conjuntura macroeconómica. Por exemplo, os clientes vêm à oficina para trocar o óleo mas não fazem a revisão. Com outro tipo de descontos e de facilidades de pagamento (via cartão) poder-se-á assistir a uma extensão de serviços que os clientes vêm fazer aos Concessionários, deixando de adiar algumas revisões ou fazendo-as noutros locais não oficiais.

Em 2011, 23,2% das entradas em oficinas foram nos Concessionários Oficiais, enquanto as oficinas de mecânica independentes registaram 56,6% de entradas. Esta é uma tendência que tem de se tentar alterar, oferecendo vantagens diferenciadoras. De há 6 anos até esta data os Concessionários Oficiais estão a perder quota de mercado e isso reflete-se na perda de fidelização. O serviço oficial decresceu 84,1% de 2010 para 2011 devido ao efeito do envelhecimento do parque automóvel e 15,9% devido à perda de fidelização. O Concessionário Oficial é no entanto o que regista 54,9% do volume de negócios das “revisões do fabricante”.

No que toca aos critérios para seleção do local onde levar a viatura, os condutores elegem em primeiro lugar a Fiabilidade (46,2% das 3.951 entradas nas oficinas analisadas) e o preço é o segundo principal critério para 38,9% dos inquiridos. Fiabilidade e preço são assim os aspetos a explorar se queremos alcançar um maior sucesso.

Resumindo, no mercado automóvel espanhol 25,3% dos condutores frequentou pelo menos uma vez a Rede Oficial no ano de 2011 e 71% desses condutores são fiéis a este circuito, não frequentando outro tipo de oficinas. Estes 25,3% dos condutores espanhóis realizam em média 1,9 visitas por ano, o que pressupõe 23,2% do total de entradas anuais, resultando em 29,5% do total da faturação anual do mercado.

Em relação à venda de viaturas novas, a tendência será para um decréscimo nas vendas, tendência essa que perdurará pelo menos durante os próximos três a quatro anos.

4.1.2 – Concorrência a nível de Cartões

O Grupo Ibericar enfrenta em termos de concorrência vários grupos nacionais, regionais e locais, representantes oficiais de uma ou mais marcas do ramo automóvel. Na área das vendas e após-venda, a principal concorrência são os concessionários oficiais e os grupos empresariais multimarca. Exemplo disso é o grupo Movento que se encontra na área da Catalunha e representa 11 marcas automóveis. O grupo está no mercado há mais de 60 anos e é formado por oito empresas que distribuem as marcas: Mercedes, Smart, Renault, Seat, Volkswagen, Audi, Skoda, Dacia, e os veículos elétricos Reva, Vectix e Beepo. Este grupo empresarial possui um cartão de fidelização, sem a vertente crédito, que tem como principal característica a acumulação de um bónus em euros sempre que o cliente realiza um serviço oficial ou uma compra de acessórios, que poderá utilizar na sua próxima visita. Para além disso, os clientes que possuem o cartão têm direito a revisão gratuita dos níveis no primeiro ano do veículo, a revisão no fim de garantia contratual, revisão gratuita pré-inspeção periódica, oferta de 50% da franquia até um limite máximo de 150€ sempre que o valor da peritagem ultrapasse os 1.000€, desconto no veículo de substituição, ofertas e promoções exclusivas.

O grupo Mintegui, representante da marca Ford na área de Bilbao e Pais Vasco, possui também um cartão de fidelização, sem a vertente crédito, em que o cliente obtém bónus em euros que pode descontar nas faturas seguintes, em qualquer departamento do concessionário: oficina, vendas de novos e usados, chapa e pintura, etc. Este grupo está no mercado há mais de 30 anos como representante oficial da marca Ford e tem três centros especializados, localizados em Bilbao, Leoa e Genica, sendo o líder em matriculações na sua área geográfica.

O grupo Autiberia, concessionário oficial da marca Opel na província de Granada há já 45 anos, possui igualmente um cartão de fidelização. Este cartão permite acumular

bónus em euros em cada intervenção na oficina que podem ser descontados na aquisição de um veículo novo ou usado, descontados nas oficinas, com base em percentagens de bonificação, e atribuição de ofertas exclusivas comunicadas via SMS ou e-mail.

A Mazda em Espanha possui um cartão de crédito gratuito - *Tarjeta VISA Mazda* - que permite financiar as compras num concessionário Mazda até 10 meses sem juros (em compras a partir de 200€); recuperar até 2% das compras efetuadas com o cartão, que poderão ser rebatidos num concessionário Mazda, e ter acesso a campanhas e descontos exclusivos. O cartão é feito em parceria com o banco Pastor Servicios Financieros.

Também a Seat possui um cartão de crédito gratuito em Espanha - *Tarjeta VISA SEAT* – em parceria com o Santander Consumer, que oferece aos seus aderentes facilidades de pagamento (modalidades de pagamento em vários meses sem juros). Para além disso, o aderente obtém pontos com a utilização do cartão de crédito, que pode depois trocar por serviços gratuitos na rede oficial SEAT, de acordo com uma tabela pré-definida e até um determinado valor, tendo também uma parceria com algumas empresas gasolineiras e de portagens em que oferece alguns descontos.

Segundo os dados disponíveis, em termos de impacto estes programas não obtiveram até à data o sucesso desejado. Os programas de fidelização destas empresas possuem algumas lacunas que não têm contribuído para o resultado ambicionado. Em alguns cartões de fidelização falta-lhes a vertente crédito e as facilidades de pagamento, noutros falta-lhes alguns dos mais importantes atributos reconhecidos pelos clientes. Para além disso, uma vez que existem muitos grupos apenas regionais ou locais, o impacto do seu cartão de fidelização é muito limitado, verificando-se apenas nas suas áreas geográficas e não a nível nacional. Outra característica a mencionar é que a maioria dos cartões de fidelização existentes no mercado estão apenas relacionados com uma marca automóvel e não são multimarca.

4.1.3 - Situação do GSC em Espanha

Fazendo parte do plano de expansão e internacionalização do Grupo Salvador Caetano, surge em 2002 o desenvolvimento do conceito de implementação de uma rede de retalho automóvel multimarca em Espanha. Depois de encontrado o parceiro espanhol que participaria nesta expansão para o território vizinho, primeiro o Grupo Santander Consumer e posteriormente a Mapfre, de modo mais consolidado, dá-se o início em 2003 desta mega operação de retalho em Espanha através da aquisição de concessionários Mercedes-Benz no Sul de Espanha (Andaluzia).

Em 2004 é feito o reforço da operação de retalho em Espanha através da aquisição de um concessionário multimarca no Norte da Galiza e em 2005 através da aquisição da Cuzco Motors, concessionário BMW e MINI em Madrid. No ano de 2006 dá-se a aquisição da Reicomsa, empresa afiliada da Nissan em Madrid, tendo a Nissan nomeado o Grupo Salvador Caetano responsável pela área NW de Madrid. A aquisição do Grupo Quer, com uma rede de concessionários Opel, Honda e Mazda em Madrid remata esse mesmo ano, tendo-se assistido no ano de 2007 ao início das operações de retalho na Catalunha e em Granada.

No ano seguinte, em 2008, o Grupo adquire a Concessão Keldenich (BMW e MINI em Barcelona), as concessões Peugeot, Renault e Dacia na região de Cádiz e as Concessões Renault, Dacia, Jeep Dodge, Chrysler e SsangYong na Galiza. Em 2009 dá-se a aquisição de uma concessão BMW na Catalunha e inicia-se a operação de rent-a-car em Espanha, através da empresa Pepecar – atualmente denominada por Guérin, de forma a manter a imagem corporativa de qualidade de serviço associada à empresa com a mesma marca em Portugal.

Surge assim o Grupo Ibericar, com uma partição conjunta de 50% pelo Grupo Salvador Caetano e pela Mapfre, que tem como principal atividade a venda de viaturas novas e usadas e a reparação de veículos multimarca no mercado espanhol. Paralelamente, oferece aos seus clientes serviços complementares como produtos financeiros, seguros,

aluguer de viaturas, venda de peças, etc. O Grupo Ibericar representa atualmente 21 marcas automóvel em Espanha: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chevrolet, Dacia, Fiat, Honda, Hyundai, Kia, Jeep, Lancia, Mercedes-Benz, MINI, Peugeot, Opel, Nissan, Renault, Seat, Smart, Toyota e Volkswagen. A área de comercialização de veículos usados e seminovos é atualmente assegurada pela CarPlus.

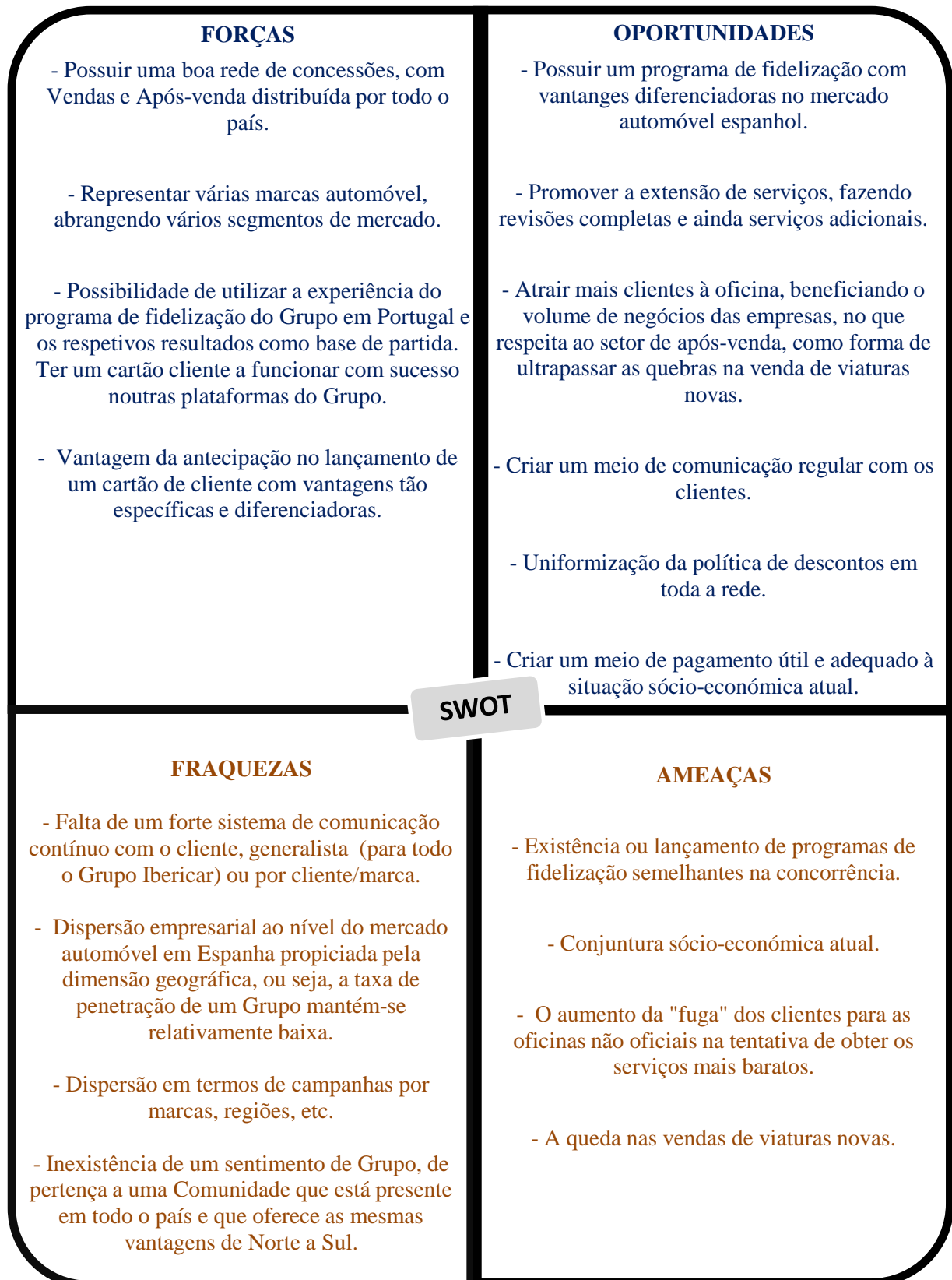
O Grupo Ibericar abrange a área geográfica espanhola de Norte a Sul, estando localizada em locais estratégicos, nas várias regiões: Vigo, Madrid, Granada, Barcelona e Cádiz. Em Espanha, o Grupo Ibericar possui mais de 100 pontos de venda e assistência na área automóvel, estando incluídos os centros Ibericar Carrocería (reparação de chapa e pintura) e os centros Ibericar Recambios, que constituem grandes plataformas de distribuição de peças para o ramo automóvel.

De acordo com os dados disponíveis no site da internet do Grupo Salvador Caetano, o retalho automóvel em Espanha representa, em 2010, 27% do volume de negócios do Grupo, a que corresponde uma faturação de aproximadamente 600 mil euros. Ao nível das viaturas vendidas no GSC em 2010, num total de cerca de 58 mil, cerca de 13 mil unidades correspondem ao segmento de viaturas novas transacionadas pelas empresas sedeadas em Espanha. Dada a atual conjuntura do mercado tem vindo a decrescer em termos de unidades, mas não em importância.

Neste sentido, tendo em conta o peso que esta área de negócio ocupa no seio do Grupo, e seguindo a estratégia eficazmente implementada no retalho multimarca em Portugal, é desejável apostar na expansão geográfica do cartão Caetano Retail, como forma de contrariar a tendência de quebra verificada nas matrículas de viaturas, com efeito de substituição no negócio de após-venda no que concerne às oficinas (mão-de-obra) e peças. Esta preocupação torna-se ainda mais premente numa altura em que os níveis de desemprego se encontram anormalmente elevados, e o papel social do GSC passa também por preservar e se possível aumentar o número de colaboradores, sendo que as empresas responsáveis pelo retalho automóvel em Espanha empregam cerca de 22% do número total de colaboradores do GSC.

4.1.4 – Análise SWOT

Recorrendo a um modelo de Análise SWOT, as conclusões do diagnóstico do mercado automóvel espanhol e do Grupo Ibericar poderão ser apresentadas na seguinte estrutura:



SWOT

4.2 – Objetivos de Marketing

Os principais objetivos que o Grupo Salvador Caetano pretende atingir com a implementação do cartão de cliente no Grupo Ibericar estão relacionados com a máxima: “Disponibilizar uma ferramenta que torne mais barata a utilização da viatura do cliente, contribuindo para a diferenciação do Retalho do Grupo no mercado espanhol”. De acordo com o diagnóstico efetuado, as principais ameaças estão relacionadas com o facto de os clientes estarem cada vez mais a abandonar os Concessionários Oficiais e a levarem os seus veículos a oficinas não autorizadas, que oferecem serviços mais baratos, sem garantia das marcas. Para além disso, tal como se verifica na maioria dos mercados europeus, as vendas de viaturas novas estão a decair em grande escala e a grande velocidade, facto bastante relacionado com a conjuntura socioeconómica que se vem sentindo nos últimos anos.

Assim sendo, surge a necessidade de combater as ameaças e aproveitar as oportunidades no mercado automóvel espanhol, sendo a proposta para este projeto a seguinte:

- a) Uma das oportunidades a aproveitar no mercado automóvel espanhol é possuir um Programa de Fidelização que preencha os vários requisitos desejados pelos clientes, tornando-o assim diferente da concorrência e percecionado como mais vantajoso. Assim sendo, o objetivo é criar uma ferramenta para fidelizar os clientes promovendo a utilização de oficinas e serviços, ambicionando a futura revenda de viatura. Esse programa passará pela oferta de descontos promocionais e exclusivos para utilizadores do Cartão, bem como de facilidades de pagamento, levando à revisita aos Concessionários Ibericar e à recompra;
- b) Combatendo a ameaça que representa a tendência crescente dos clientes se deslocarem às oficinas não oficiais e de serviços rápidos, surge o objetivo da promoção da compra de mais produtos/serviços bem como o aumento do número de visitas. A ideia é promover

compras de maior valor, antecipação de compras, promover produtos que por vezes são “esquecidos” (colisão, pneus, seguros, etc.) ou comprados noutras lojas fora da rede, aumentando o fluxo às concessões e o contacto com as equipas comerciais. A visita ao Após-venda é também uma oportunidade para as equipas de venda contactarem o cliente, apresentando-lhe os novos modelos, novas propostas de financiamento, novas modalidades de pagamento (apresentando no fundo o cartão de cliente da Ibericar).

- c) De modo a ultrapassar a fraqueza na falta de uma comunicação direcionada a toda a base de dados de clientes e da inexistência de uma “linguagem universal” dentro do Grupo Ibericar, pretende-se criar um meio de comunicação regular com toda a base de dados de clientes, que identifique o universo Ibericar. O objetivo é concentrar a divulgação da oferta de valor do Grupo através do Cartão (campanhas, promoções, ofertas, etc.), adicionando vantagens exclusivas para clientes com Cartão, quer para clientes próprios como para prospetos e “conquista”.
- d) Transpondo a fraqueza da dispersão em termos de campanhas por todo o país, pretende-se usar o cartão de fidelização para uniformizar a política de descontos nos diversos serviços e produtos. Desta forma, será possível redefinir/uniformizar e concentrar vantagens através da utilização do cartão em toda a Rede. Os clientes passam a ter um elemento de identificação de modo a uniformizar o seu relacionamento (desconto) nas concessões. Isto permite criar o verdadeiro sentimento de pertencer a um Grupo e saber que em todo o país vai encontrar as mesmas vantagens, ultrapassando a falta desse sentimento de “comunidade”.
- e) Enfrentado a ameaça que a atual crise económica representa e aproveitando a oportunidade que no fundo esta situação gera no

sentido de criar uma ferramenta de pagamento útil ao cliente do Grupo Ibericar, pretende-se oferecer um meio de pagamento que permita um menor esforço financeiro ao cliente, adequado à utilização do automóvel, com vantagens em parceiros estratégicos. Esta ferramenta, anula o risco de recebimento e promove o crédito oficial, mais uma vez dando “luta” à ameaça das oficinas livres e serviços rápidos.

- f) O facto de se tornar possível conhecer melhor o cliente Ibericar em Espanha colmatará a fraqueza criada pela dispersão empresarial ao nível do mercado automóvel em Espanha propiciada pela dimensão geográfica e a ausência de uma comunicação integrada a toda a base de dados. Sendo assim, o objetivo é iniciar uma métrica e avaliação do comportamento transacional dos clientes do Grupo Ibericar, que permitirá conhecer aprofundadamente os clientes a nível nacional, regional e local, oferecendo-lhes vantagens adequadas e direcionadas às suas necessidades.

Estes objetivos procuram ir ao encontro quer das necessidades de criação de uma ferramenta de fidelização, quer dos objetivos de uniformização da política de oferta de vantagens e recompensa dos clientes a nível ibérico. Por outro lado, seguem os ideais dos programas de fidelização que foram apresentados na revisão da literatura, ou seja, alvejam a Fidelidade a longo prazo dos clientes, a Recompra, a Oferta de valor aos clientes, a existência de Clientes mais Lucrativos e a Diferenciação da concorrência. Para além disso, a gestão da base de dados deste programa e a sua sincronização com as bases de dados do Grupo vai permitir um melhor conhecimento e segmentação dos clientes pelo tipo de benefícios que reconhecem e uma melhor gestão da relação com os clientes a longo prazo, criando desta forma uma relação de compromisso e confiança entre ambas as partes, que culmina numa relação ganho-ganho.

Os objetivos têm igualmente em conta os desejos, as necessidades e a satisfação dos clientes ao oferecer-lhes vantagens promocionais imediatas e facilidades de pagamento

exclusivas, com isenção de custos de participação, um programa de longa duração que lhes permite poupar e obter reconhecimento dentro e fora da rede Ibericar.

4.3 – Metas de Vendas

Será apresentada uma estimativa do número de cartões a ser emitidos durante a campanha de lançamento do Cartão Ibericar, que terá a duração de três meses, com base no número de clientes existentes atualmente na base de dados da Ibericar a nível nacional, nas vendas previstas de viaturas novas e entradas nas oficinas Ibericar, bem como na experiência retirada do exemplo português. Assim, com base nestes fatores apresenta-se de seguida a fundamentação da estimativa do número de cartões emitidos.

Nº de Aberturas Previstas para o período da Campanha de Lançamento

COM ORIGEM NA BD IBERICAR:

Nº total de clientes BD IBERICAR

= 754.300

Previsão Nº clientes com NIF

= 630.000

Previsão de Nº de clientes com NIF e elegíveis

= 504.000

Previsão de Tx. de aberturas sobre a BD

0,80%

Previsão de Nº de aberturas sobre a BD

= **4.032**

Nº de relances por canal:

= Tx Penetração E-mail: 80%

= Nº envios via e-mail: 400.901

= Nº envios via DM: 103.099

COM ORIGEM NAS VENDAS DE CARROS:

Nº total de vendas de carros no 1º ano

= 15.000

Previsão de Nº de aberturas com origem nas vendas de carros a crédito

= 3.750

Previsão de Nº de aberturas com origem nas vendas de carros a pronto

= 750

Previsão de Nº de aberturas no período da campanha

= origem venda de carros a crédito: **938**

= origem venda de carros a pronto: **188**

COM ORIGEM NAS VISITAS DE PÓS VENDA:

Nº total de visitas de pós venda no 1º ano

= 258.000

Previsão de Nº de aberturas com origem nas visitas pós venda

= 2.580

Previsão de Nº de aberturas no período da campanha

= origem visitas pós venda: **645**

A previsão de Nº de aberturas no período da campanha é de:

$$4.032 + 938 + 188 + 645 = 5.802$$

Como se pode verificar no quadro anterior, a estimativa tem em consideração o número de clientes em base de dados da Ibericar, com número de identificação fiscal e elegíveis, aplicando uma taxa de aberturas de cartões sobre a base de dados de 0,80% (taxa calculada com base nas estatísticas das empresas financeiras). Considerou-se também o número previsto de vendas de viaturas e de entradas nas oficinas no primeiro ano. O cálculo engloba assim a percentagem prevista de clientes com NIF e elegíveis e o número de vendas de viaturas e de entradas nas oficinas nos três meses da campanha de lançamento. Estima-se com base nestes cálculos que durante a campanha de lançamento serão emitidos cerca de 5.800 cartões de cliente no Grupo Ibericar.

4.4 – Segmentos-alvo

O programa de fidelização é direcionado para o segmento dos clientes particulares devido ao perfil de risco e para que a análise e aprovação seja rápida e por *scoring*. No caso dos clientes empresa a análise é sempre demorada e feita quase manualmente.

Para além disso, os clientes elegíveis para a oferta do cartão de crédito deverão cumprir os requisitos impostos pelas entidades financeiras neste tipo de oferta, que consistem no seguinte:

- Estar na faixa etária entre os 18 e os 75 anos
- Não constar de base de dados negativas, designadamente Banco de Espanha
- Ter nacionalidade espanhola
- Ter residência fixa em Espanha
- Ter conta bancária em Espanha
- Não estar desempregado

Em termos sociodemográficos espera-se uma grande heterogeneidade, tendo em conta a diversidade de marcas generalistas e *premium* a que este projeto se destina (assim, espera-se clientes desde a classe A à C2). Em termos geográficos, esperam-se clientes das várias regiões onde o grupo está implementado – Galiza, Astúrias, Castela e Leão, Catalunha, Madrid e Andaluzia.

4.5 – Caracterização do Cartão

Algumas das características do Cartão de Crédito Caetano Retail serão “exportadas” para a Tarjeta de Crédito Ibericar de modo a manter a coerência do projeto na Península Ibérica. No entanto, serão feitas algumas propostas de alteração neste trabalho com base na literatura analisada e com base nos resultados obtidos em Portugal.

A Tarjeta de Crédito Ibericar será um Cartão de crédito *Gold co-branded* associado a um programa de fidelização assente numa lógica de *cashback* acumulado em cada utilização. O cartão terá uma utilização universal nos pontos de rede MasterCard ou Visa existentes em todo o mundo, acesso às funcionalidades Multibanco e, quando utilizado nos pontos de venda da Rede Ibericar, dará ao cliente a possibilidade de escolha da modalidade de pagamento que pretende associar a cada compra, ou seja, dentro dos pontos de venda Ibericar será encarado como um meio de pagamento de rede privada (*private label*).

Oferece em simultâneo aos Concessionários:

- Uma ferramenta de financiamento das operações de vendas e após-venda,
- Um instrumento de fidelização e de marketing,
- Uma plataforma que permita a segmentação, diferenciação e adequação do *portfolio* de produtos, serviços e canais de distribuição.

4.5.1 – Principais Atributos

No quadro abaixo são apresentadas as principais características do Cartão de Crédito Caetano Retail (CCCR) e da Tarjeta de Crédito Ibericar (TCI), que visam acompanhar os objetivos, as tendências e as necessidades quer da marca, quer dos clientes no desenvolvimento de um programa de fidelização.

Contrariamente ao projeto português, o projeto espanhol deveria ter dois tipos de cartão: um cartão de fidelização/crédito, que deverá ser sempre o primeiro a subscrever, e um cartão apenas de fidelização, que poderá ser subscrito pelos clientes aos quais o cartão de crédito foi rejeitado pela entidade bancária parceira, quer por motivos de incumprimento bancário, quer por motivos de idade limite para subscrição.

Com o cartão de fidelização simples apenas será possível obter algumas das vantagens e das ofertas disponíveis, mas não se poderá ter acesso, por exemplo, às facilidades de pagamento e aos bónus de *cashback*. No mercado espanhol os cartões de crédito são algo muito comum e muito utilizado pela população não causando o mesmo impacto, por vezes negativo, que causam na população portuguesa. O pagamento a crédito é frequente e bem aceite no mercado espanhol. Como tal, será sempre pela via do cartão de crédito que a subscrição da Tarjeta de Crédito Ibericar deverá ser feita, havendo sempre alternativa para os clientes que não possam obter o cartão de crédito por recusa, não desapontando este grupo de clientes. Desta forma, todo o universo de clientes Ibericar será abrangido pelo projeto, passando todos a ser identificados com a mesma marca e a pertencer à mesma “comunidade”.

Com o cartão de fidelização simples, o cliente poderá acumular e rebater pontos de acordo com o esquema seguinte:

- Acumulação de pontos:
Valores gastos pelo cliente na fatura do pós-venda na oficina, ou na compra da viatura nova.
 - Pós-venda: Os valores são os totais pagos pelo cliente, não havendo mínimos nem máximos pré-estabelecidos. 1€ = 1 ponto.
 - Compra de viatura nova: Ao cliente que adquire uma viatura nova, serão creditados automaticamente 1000 pontos, que serão rebatidos posteriormente nos serviços oficinais.

- Rebate de pontos:
200 pontos facultarão uma dedução de 10€ na próxima fatura.
400 pontos facultarão uma dedução de 20€ na próxima fatura.
600 pontos facultarão uma dedução de 25€ na próxima fatura.
800 pontos facultarão uma dedução de 30€ na próxima fatura.
(e assim sucessivamente em módulos de 200 pontos).
- Para além do sistema de pontos, o cliente poderá usufruir periodicamente de campanhas exclusivas definidas pelo Grupo (oferta de uma lavagem, um check-up, etc).

A forma de adesão seria também um ponto de diferenciação, pois seria bastante facilitada e agilizada, quer para os clientes, quer para as Concessões, cumprindo os requisitos de facilidade e mínimo esforço. Assim sendo, o que se propõe é que, caso o aderente já seja cliente da entidade financeira parceira, apenas tenha de fornecer o seu número de contribuinte ou mostrar o cartão bancário (dessa mesma entidade) e este documento será o suficiente para a análise do pedido de cartão de crédito. Sendo cliente do banco, a instituição já possui os dados completos do cliente e conhece o seu perfil, podendo fazer a análise desse cliente mais rapidamente. Só no caso de não ser cliente da entidade financeira é que será necessário preencher todos os dados obrigatórios no sistema para obtenção de aprovação da entidade bancária.

Pelo contrário, em Portugal, é sempre necessário preencher todos os dados obrigatórios no sistema disponibilizado pelo banco, sem exceções, dados de identificação e dados financeiros com carácter muito pessoal. Com esta sugestão de alteração a nível da adesão pretende-se ir ao encontro aos desejos dos clientes que querem ter o mínimo esforço e divulgar o mínimo de dados possível para aderir a um programa de fidelização.

A forma de obtenção, cálculo e rebate dos bónus associados ao cartão também seria alterada, tornando a sua perceção por parte do cliente muito mais clara e a validação na concessão muito mais simples, conforme explicado na tabela seguinte.

	PORTUGAL – CCCR	ESPANHA - TCI
Características Cartão de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Cartão de crédito <i>Gold co-branded</i>. - Utilização universal nos pontos de rede MasterCard em todo o mundo. - Acesso às funcionalidades Multibanco. - Pagamento em rede privada dentro dos pontos de venda Caetano Retail. - Anuidade Gratuita. - Pagamento de 0,30€ mensais pela operação do débito direto na modalidade 100% Fim do Mês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartão de crédito <i>Gold co-branded</i>. - Utilização universal nos pontos de rede MasterCard ou Visa (conforme proposta do banco parceiro) em todo o mundo. - Acesso às funcionalidades Multibanco. - Pagamento em rede privada dentro dos pontos de venda Ibericar. - Anuidade Gratuita. - Sem qualquer custo de adesão ou de utilização do cartão em qualquer modalidade de pagamento.
Bónus Cartão de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - 1,5% de desconto em qualquer compra. - 1,5% de desconto em pagamentos de Portagens e Parques no sistema Via Verde (acumulados e comunicados em conjunto com os bónus das compras). - Até 3% de desconto na rede Galp, acumuláveis com ofertas dos postos dessa mesma gasolinera, calculado com base nos consumos semestrais dos clientes com CCCR, conforme tabela apresentada: 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,5% de desconto em qualquer compra, comunicado nos extratos e numa área específica do <i>homebanking</i> num contador individual. - 1,5% de desconto em pagamentos de Portagens e Parques (em parceria com entidade(s) a definir), cobrindo todo o território espanhol. - Acumulados separadamente dos bónus de compras e comunicado nos extratos e <i>homebanking</i> num contador individual. - 2% de desconto em Gasolinera parceira a definir (com uma rede nacional extensa), acumuláveis com ofertas dos

	<table><tr><th>Consumos Semestrais em Euros</th><th>Bónus em Euros</th></tr><tr><td>De 250€ a 374€</td><td>5 €</td></tr><tr><td>De 375€ a 499€</td><td>10 €</td></tr><tr><td>De 500€ a 749€</td><td>15 €</td></tr><tr><td>Superior a 750€</td><td>20 €</td></tr></table>	Consumos Semestrais em Euros	Bónus em Euros	De 250€ a 374€	5 €	De 375€ a 499€	10 €	De 500€ a 749€	15 €	Superior a 750€	20 €	<p>postos dessa mesma gasolinheira.</p> <p>Os 2% de desconto serão aplicados de forma automática mensal ou trimestralmente, independentemente dos consumos efetuados. Sem recurso a tabelas e cálculos complicados e demorados. Comunicado nos extratos e numa área específica do <i>homebanking</i> num contador individual.</p> <p>- Descontos nas lavagens da viatura nos postos da Gasolinheira parceira, via entrega direta de voucher ao cliente.</p>
Consumos Semestrais em Euros	Bónus em Euros											
De 250€ a 374€	5 €											
De 375€ a 499€	10 €											
De 500€ a 749€	15 €											
Superior a 750€	20 €											
Vantagens Cartão de Crédito	<p>Ofertas da Rede Caetano Retail:</p> <ul style="list-style-type: none">- Descontos imediatos e facilidades de pagamento nas Concessões.- Pagamento em seis meses sem juros para compras superiores a 150€ e até ao limite máximo de plafond disponível.	<p>Ofertas da Rede Ibericar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Descontos imediatos, oferta de serviços, facilidades de pagamento nas Concessões.- Pagamento em seis meses sem juros para compras superiores a 100€ e até ao limite máximo de plafond disponível.- Pagamento em doze meses sem juros para compras entre os 200€ e os 2.000€.										
Vantagens Cartão de Fidelização Ibericar		<ul style="list-style-type: none">- Descontos na fatura, conforme os pontos obtidos nas compras efetuadas nas concessões: Pós-venda: 1€ = 1 ponto; Vendas: 1000 pontos na compra de uma viatura (a rebater nas oficinas).- Ofertas periódicas a comunicar aos clientes (lavagem, verificação de óleo, check-ups, etc.).- Sem custos de adesão ou manutenção.										

<p>Vantagens Bancárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não necessita mudar de banco. - Até 50 dias de crédito gratuito. - Aceitação Universal. - Utilização/apoio em vários meios (Telefone, SMS, Internet, ATM, POS). - Transferência do montante disponível no cartão para a conta à Ordem em 48 horas. - Um leque de serviços MB à disposição. - Possibilidade de aumentar a linha de crédito. - Várias opções de pagamento mensal: pagamentos escalonados, % do saldo em dívida, % do saldo atribuído, 100% ao fim do mês. - Amortizações a qualquer momento sem qualquer custo. - Extrato on-line e <i>Homebanking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não necessita mudar de banco. - Até 50 dias de crédito gratuito. - Aceitação Universal. - Utilização/apoio em vários meios (Telefone, SMS, Internet, ATM, POS). - Transferência do montante disponível no cartão para a conta à Ordem em 48 horas. - Um leque de serviços MB à disposição. - Possibilidade de aumentar a linha de crédito. - Várias opções de pagamento mensal: pagamentos escalonados, % do saldo em dívida, % do saldo atribuído, 100% ao fim do mês. - Amortizações a qualquer momento sem qualquer custo. - Extrato on-line e <i>Homebanking</i>, com receção de SMS ou e-mail quando o extrato é disponibilizado on-line. No extrato ou no <i>homebanking</i> o cliente terá sempre a possibilidade de verificar todos os bónus que tem acumulados, de forma distinta e clara, em cada um dos seus contadores individuais.
-----------------------------------	--	--

Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Planos de Proteção de adesão facultativa (pago separadamente, ao mês, calculado com base no montante em dívida): - PMP Plano de Proteção de Pagamentos - Plano Proteção Futuro - Seguro de Crédito. - Tecnologia Chip com Pin de segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos de Proteção de adesão gratuitos no primeiro ano de adesão ao cartão: - PMP Plano de Proteção de Pagamentos - Plano Proteção Futuro - Seguro de Crédito. - Tecnologia Chip com Pin de segurança. - Tecnologia banda magnética de reconhecimento do nº de cliente e abertura da ficha de cliente imediata no sistema informático.
Condições de Subscrição ao Cartão de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer indivíduo entre os 18 e os 75 anos (cliente particular) poderá solicitar a adesão ao cartão da Caetano Retail. - Plafond a atribuir: Mínimo 300€ e Máximo 10.000€ - Taxa de juro: TAN 23,00% equivalente a uma TAEG de 28,3% (Ex. 1.500€). - Anuidade - O Cartão Caetano Retail está isento de anuidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer indivíduo entre os 18 e os 75 anos (cliente particular) poderá solicitar a adesão ao cartão da Ibericar. - Plafond a atribuir: Mínimo 300€ e Máximo 10.000€ - A taxa de juro terá de ser fixada abaixo da média praticada em Espanha. - Anuidade - O Cartão Ibericar está isento de anuidade.
Condições de Subscrição ao Cartão de Fidelização Ibericar		<ul style="list-style-type: none"> - Os atributos que tornam um Cliente elegível para o Cartão de Fidelização da Ibericar são: - Ter sido rejeitado pela entidade bancária o Cartão de Crédito Ibericar por motivos de incumprimento, desemprego ou por motivos de limite de idade. - Ser maior de 18 anos.

<p>Meios de adesão</p>	<p>- A Adesão ao Cartão Ibericar poderá ser feita através de vários canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pontos de Venda Grupo Caetano Retail - On-line: site Caetano Retail e site Banco parceiro - SMS - Telefone <p>- Dados de cliente a recolher serão sempre os mesmos, sendo a recolha de dados obrigatórios feita em 2 sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Fidelização Caetano Retail: adesão ao programa de fidelização e - Sistema do Banco: pedido de adesão ao Cartão de crédito. <p>É obrigatória a recolha de todos os dados necessários em cada um dos programas.</p>	<p>- A Adesão ao Cartão Ibericar poderá ser feita através de vários canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pontos de Venda Grupo Ibericar - On-line: site Ibericar e site Banco parceiro - SMS - Telefone <p>- Dados de cliente a recolher dependerão se o cliente já é ou não cliente da instituição financeira parceira.</p> <p>- O Programa de Fidelização Ibericar deverá ser sempre preenchido com todos os dados solicitados (dados da viatura ou viaturas) e</p> <p>- Sistema do Banco: pedido de adesão ao Cartão de crédito.</p> <p>Caso já seja cliente da instituição financeira parceira apenas será necessário indicar o seu NIF ou o n° do seu cartão bancário.</p> <p>Caso não seja cliente da instituição financeira parceira, é obrigatória a recolha dos dados necessários para obtenção do cartão de crédito.</p>
-------------------------------	--	--

Quadro 4.1: Comparação do Cartão Ibericar com o existente em Portugal

Explicações adicionais:

A vantagem “Até 50 dias de crédito gratuito” está relacionada com o pagamento do Cartão que é cobrado com ou sem juros ao dia 1 do mês seguinte à data de Fecho de Extrato. O extrato fecha ao 11º dia útil do mês e serão considerados os movimentos efetuados nesse período de tempo. Caso os movimentos sejam feitos após o fecho do extrato, então estes movimentos só serão debitados no extrato do mês seguinte,

oferecendo assim um período de crédito gratuito que poderá ir até aos 50 dias (conforme a data em que o movimento é efetuado). Só são cobrados juros se o pagamento for efetuado após o dia 15 do mês seguinte à data de fecho do extrato.

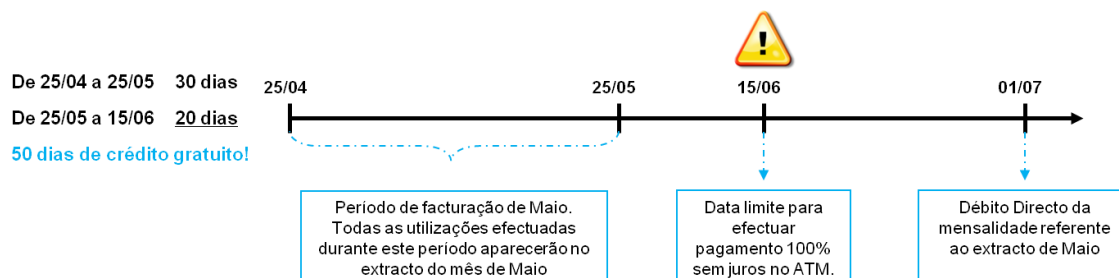


Figura 4.5: Esquema de pagamento

Os Seguros Opcionais têm as seguintes características:

- PMP Plano de Proteção de Pagamentos: Cancelamento, substituição gratuita e proteção contra utilização fraudulenta de todos os cartões em caso de perda ou roubo.
- Plano Proteção Futuro: Protege a família em caso de morte ou invalidez absoluta por acidente, indemnização de 7.000€.
- Seguro de Crédito: Protege os pagamentos do cartão em situação de morte, invalidez definitiva e absoluta, incapacidade temporária absoluta, desemprego, uso fraudulento e proteção às compras.

No CCCR o seguro é opcional, podendo o cliente subscrevê-lo ou não no momento da adesão. Pode também ativá-lo a qualquer momento posteriormente à adesão ao cartão junto do banco parceiro. O Seguro é sempre pago à parte pelo cliente quando este efetua pagamentos em prestações, quer sejam com ou sem juros, e o custo associado ao Seguro é calculado com base no montante mensal em dívida, aplicando uma taxa definida pela entidade financeira parceira.

Na TCI o seguro será oferecido no primeiro ano de adesão ao cartão, sem custos adicionais, podendo o cliente ao final de um ano renovar ou não o Seguro. Caso queira

anular o Seguro basta contatar o banco e fazer esse pedido. Caso contrário, o seguro será renovado automaticamente por mais um ano.

4.5.2 – Processo de Adesão

A adesão ao cartão da Ibericar poderá ser feita através de vários canais. O cliente pode aderir nos Pontos de Venda do Grupo Ibericar, on-line, no site da Ibericar ou no site da entidade bancária, via SMS ou via telefone. Independentemente do canal de adesão pelo qual o cliente opte, os dados de cliente a recolher serão sempre os mesmos, sendo a recolha de dados obrigatórios feita por dois sistemas:

- 1- Programa de Fidelização Ibericar: adesão ao programa de fidelização
- 2 – Programa de pedido de crédito: pedido de adesão Tarjeta de Credito Ibericar.

Qualquer Cliente que concretize uma abertura de cartão de crédito Ibericar fará em simultâneo a adesão à vertente de fidelização. Os dados do Cliente que são recolhidos para a abertura do dossier de crédito, também serão utilizados para a abertura de uma conta de fidelização que servirá para dar suporte operacional e funcional à atividade da “Conta-Cartão Mealheiro”.

Os dados obrigatórios para alimentar a conta de fidelização são os seguintes (podendo existir mais do que uma viatura por conta cliente (até ao limite de 4):

- Nome
- Morada
- Código Postal + Localidade
- Telemóvel
- E-mail
- N° Único de Identificação na Fidelização
- Viatura:
 - o Marca Viatura
 - o Modelo Viatura
 - o Matrícula + Ano + Mês

- o Data Compra da Viatura
- o Concessionário/Ponto de Venda de Adesão
- o Tipo de Utilização (Utilizador ou Proprietário)

Sendo a matrícula da viatura o atributo primordial em torno do qual todas as ofertas de fidelização irão ocorrer, é importante referir que a única validação que será efetuada pelo módulo de Fidelização será a relação Cliente-Matrícula, ou seja, uma matrícula só pode estar associada um Cliente/cartão. Relativamente aos campos “Marca” e “Modelo”, será disponibilizada uma tabela no *front-end* (campo sem escolha livre), que será sempre atualizada no Eurotax.

Visando a facilidade e rapidez na adesão a um programa de fidelização tão desejada pelos clientes, os dados de cliente a recolher dependerão se o cliente já é ou não cliente da instituição financeira parceira. Caso já seja cliente da instituição financeira apenas será necessário indicar o seu número de contribuinte ou apresentar o seu cartão bancário (nº do seu cartão bancário). Com um destes dados, automaticamente a entidade financeira reconhece o cliente e faz a sua avaliação para dar uma resposta imediata à Concessão. Os dados do cliente serão assim automaticamente carregados na sua ficha através da interligação com o sistema do banco. Caso não seja cliente da instituição financeira, é obrigatória a recolha e carregamento dos dados necessários para obtenção do cartão de crédito, explicitados abaixo.

Contrariamente ao processo português, na adesão à TCI existirá um processo único de Fidelização e adesão ao Cartão de Crédito, ou seja, um processo contínuo no mesmo sistema e não dois sistemas distintos, contribuindo para a facilidade de adesão quer do ponto de vista do cliente, quer mesmo do ponto de vista do operador.

Existirão dois tipos de processos de adesão: um processo simplificado que será para aberturas de montantes mais baixos (até 800€) exigindo um menor número de comprovativos ao cliente. Nestes casos, a única documentação que o cliente terá de entregar será o Documento de Identificação, o número de contribuinte e um

comprovativo de NIB (número de identificação bancária) da conta a que pretende associar o cartão.

No caso da Tarjeta de Crédito Ibericar, se o cliente já for cliente do banco parceiro, basta apenas indicar o número da conta a associar ao cartão, isto se pretender associar à conta que possui no banco parceiro. Isto facilitará muito o processo de adesão em Espanha pois normalmente o comprovativo de NIB é o documento mais complicado ou mais demorado de arranjar, uma vez que, normalmente, não trazemos este tipo de documento na carteira, ao contrário do Documento de Identificação e do número de contribuinte que são documentos que nos acompanham sempre. Caso o cliente pretenda associar o cartão a uma conta de um outro banco, então terá de entregar um comprovativo de NIB.

Existirá também um processo completo para aberturas de montantes acima dos 800€ que exige um estudo mais abrangente sobre a solvabilidade do cliente. Nestes casos, são necessários documentos complementares como um Justificativo de Rendimentos e um Comprovativo de Morada.

Os documentos válidos para a adesão à Tarjeta de Crédito Ibericar serão os indicados na tabela seguinte.

Justificativo de identidade	Justificativo de Morada	Justificativo de Rendimento	Justificativos Bancários
Bilhete de identidade ou Passaporte	Última fatura da água, luz, gás canalizado, telefone fixo, serviço de televisão por cabo.	Trabalhador por conta de outrem: último recibo de vencimento	NIB sempre com identificação do cliente (nome): 1ª página da caderneta
Cartão de Contribuinte	Última fatura de telemóvel de assinatura mensal ou Internet Fixa.	Trabalhador por conta própria: última declaração do IRS	Cabeçalho do último extrato bancário
Cartão da entidade bancária parceira	Último extrato bancário.	Pensionista: última declaração da pensão ou última declaração de IRS	Talão de multibanco acompanhado com cópia do cartão multibanco com titularidade do cliente
			Print da área de clientes on-line.

Quadro 4.2: Documentação necessária para adesão ao cartão

Caso seja recusado o cartão de crédito pela entidade financeira, a Concessão poderá oferecer ao cliente um cartão apenas de fidelização. Neste caso, serão preenchidos os dados do cliente no programa de fidelização, apresentando igualmente os documentos de identificação necessários para o processo simples.

A simplificação no processo da confirmação dos documentos do cliente na TCI passará pelo envio imediato por scanner para o banco dos documentos e imediata validação por parte da entidade bancária. No caso de não estarem conforme, o banco dará logo no imediato a indicação de quais os documentos válidos. Este será também um procedimento muito importante para evitar contratos pendentes por documentação em falta ou inválida e para evitar incomodar o cliente até obter os documentos corretos.

Em Espanha, devido ao controlo cerrado que existe em termos de aquisição de telemóveis e identificação dos seus utilizadores, tornou-se segura e fiável a assinatura de contratos por SMS, ou seja, no final da inserção do contrato de adesão à Tarjeta de Credito Ibericar não será necessária a impressão de inúmeras páginas e a sua assinatura por parte do cliente. Este procedimento pode ser feito on-line, propiciando a poupança na impressão dos contratos e a rapidez na finalização do processo. Consiste no envio de um código por parte da entidade financeira para o telemóvel do aderente, que indica esse mesmo código ao colaborador que está a fazer a adesão. O colaborador insere o código no sistema e o contrato fica automaticamente validado por ambos os contraentes, sendo enviada cópia para o e-mail do aderente para seu registo e arquivo pessoal.

Também será criado um sistema diferente em termos do envio e receção do cartão, de modo a evitar os possíveis extravios. No momento do envio do cartão pela entidade emissora, será enviada uma SMS ao aderente indicando que o mesmo foi enviado naquela data para a sua residência. Posteriormente, após o tempo previsto de chegada do cartão à residência, será feito um telefonema para confirmar a sua receção efetiva e relembrar as vantagens de utilização do mesmo.

4.5.3 – Condições de Utilização

4.5.3.1 – Compra com Cartão

A compra com o Cartão Ibericar pode ser feita fora ou dentro da rede de Concessionários e pontos de venda do Grupo Ibericar através da rede MasterCard ou Visa. Em compras fora da rede, o cartão comportar-se-á como um cartão do universo bancário, ou seja, da rede de pagamento Internacional (a crédito – MasterCard ou Visa). Dentro da rede de Concessionários e pontos de venda do Grupo Ibericar, o Banco parceiro comporta-se neste processo não só como *acquirer* responsável pela gestão dos comerciantes desta rede privativa de pagamentos, como também como *issuer*, suportando os principais processos necessários à infraestrutura de comunicações, ao

tratamento das autorizações, gestão de cartões, gestão das contas e crédito, risco associado, e ao processamento de pagamentos e compensações de final de dia.

Neste caso, à comodidade de pagamento automático e eletrónico, acresce a vantagem do cliente poder escolher no terminal de pagamento automático qual a modalidade de pagamento que pretende associar à transação (compra), que está a efetuar naquele momento. A compra poderá ser registada nos terminais de pagamento ou no sistema disponibilizado pela entidade financeira, possibilitando a escolha da modalidade de pagamento a associar à transação.

Paralelamente, será possível o reconhecimento do cliente no módulo de fidelização através da leitura da banda magnética do cartão (em *TPA's* do banco parceiro) e a abertura automática da ficha de cliente, depois do cliente já possuir a TCI.

Existirá um *Help Desk* do Banco de apoio às Concessões, assim como equipa comercial de apoio distribuída pelos vários pontos do país.

4.5.3.2 – Pagamento com Cartão

Estarão disponíveis várias opções de pagamento para o cliente com cartão, quer dentro, quer fora da Rede Ibericar.

a) Pagamento em prestações mensais fixas (N vezes):

Trata-se do pagamento das compras em prestações mensais fixas, em resposta às necessidades de fracionamento, havendo abertura para propostas de produto com base na definição das seguintes variáveis: nº de meses, intervalos de crédito, aplicação/isenção de cobrança de juros ou despesas de abertura de crédito. Os clientes pagam uma percentagem mensal do plafond atribuído, essa percentagem mínima depende do plafond atribuído ao cliente, ex.: cartão com plafond de 1.000€, pagará 5% dos 1.000€ todos os meses, o valor mensal a pagar serão sempre 50€, quer tenha gasto 100€, 500€ ou 1000€.

b) *Revolving*, com duas possibilidades de pagamento:

b.1) Manutenção do valor da mensalidade cobrada independentemente do valor de crédito utilizado pelo cliente. O cálculo da mensalidade é efetuado sobre o limite de crédito atribuído, ex.: cliente com 1.000€ de limite de crédito atribuído e opção de 5% de pagamento mensal, pagará sempre 40€ de mensalidade independentemente do valor que utilize do total disponível.

b.2) Pagamento de uma percentagem do saldo em dívida. O cliente pode escolher a percentagem de pagamento que quer efetuar mensalmente sobre o saldo em dívida, pode escolher entre 5% e 100%.

c) Pagamento Fim do Mês, com duas possibilidades:

Permite o pagamento integral da compra no final do mês, o que significa que irá existir um período de 15-50 dias de crédito gratuito.

c.1) Fim do mês 100%: Pagamento mensal automático, definido em sistema por defeito a pedido do cliente, da totalidade do valor em dívida na data de liquidação mencionada no extrato mensal, ex.: compra efetuada no dia 10 de Janeiro, no fim do mês o cliente recebe o extrato com o saldo em dívida. Na data mencionada é efetuado o débito da totalidade do valor utilizado pelo cliente sem lugar à cobrança de juros.

c.2) Fim do mês Multibanco (pré-definido):

Após emissão do extrato mensal o cliente escolherá quanto quer pagar e efetuará a liquidação do valor pretendido via Multibanco. Ex.: no mês de Janeiro o extrato fecha no dia 16, serão incluídas todas as transações efetuadas entre o dia 15 de Dezembro e o dia 15 de Janeiro (compras, pagamentos de serviços MB, levantamentos, descontos, etc.), mas só terá de efetuar o pagamento definido a 15 de Fevereiro. O cliente terá de escolher o valor que pretende liquidar e efetuar o pagamento no ATM até à data limite de pagamento. Se não for efetuado o pagamento, o saldo evoluirá para *revolving* com as condições de origem ou posteriormente selecionadas pelos clientes.

Existirão igualmente outras modalidades disponíveis para os clientes com cartão e poderá fazer amortizações a qualquer momento sem qualquer custo. A qualquer altura os clientes podem efetuar amortizações à sua conta-cartão através do Pagamento de Serviços em ATM, disponibilizando novamente esse valor para utilizações futuras. O cliente poderá sempre alterar o percentual de pagamento, ou a sua base de incidência para o saldo em dívida, mensalmente 5 dias antes da data limite de pagamento. As transações efetuadas fora dos pontos de venda do Grupo Ibericar, serão tratadas da forma standard de um cartão de crédito bancário.

Em complemento, existirão outras modalidades de pagamento promocionais. Os processos e sistemas de suporte do Banco permitem agilizar e industrializar o lançamento de campanhas promocionais. Desta forma, o Grupo Ibericar poderá disponibilizar aos clientes portadores do cartão da sua marca, campanhas promocionais específicas que envolvam modalidades de crédito, tais como:

- Créditos Gratuitos (x vezes sem juros);
- Créditos Compensados;
- Créditos Diferidos.

O cliente poderá acompanhar todos os seus movimentos com cartão Ibericar através do *Homebanking* e Extrato On-line, sem custos associados. O cliente receberá sempre um SMS quando o extrato eletrónico for disponibilizado. Terá a informação disponível 24 horas por dia, pode consultar a conta cartão, solicitar a transferência do plafond disponível para a conta à ordem ou um aumento de plafond. Pode igualmente consultar os seus bónus de *cashback* nos respetivos contadores. Se preferir, terá acesso ao extrato em papel que será rececionado no final de cada mês na sua residência.

4.5.4 - Programa de Fidelização

O Programa de Fidelização será desenvolvido com base no atributo “Cliente e Matrícula” e baseado numa lógica de acumulação de descontos por *cashback*, cuja valorização será idêntica qualquer que seja a origem da transação com o cartão.

No momento da abertura de um cartão de pagamento o sistema despoleta o pedido de criação de uma conta no sistema de fidelização e paralelamente a criação da conta no Sistema de Informação de Gestão de Crédito, com base no novo atributo “Matrícula”. Existirá o conceito de uma “Conta-Cartão Mealheiro” que será alimentada com valores das seguintes proveniências:

- *Cashback* de 1,5% de desconto em todos os pagamentos de bens ou serviços efetuados com o cartão dentro ou fora dos pontos de venda Ibericar (com um máximo de 160€ por ano).
- Existirá um parceiro externo – empresa de combustíveis a definir – que contribuirá com parte dos consumos efetuados na sua rede no final de cada mês (2% das compras efetuadas nos seus postos).
- Ofertas pontuais Ibericar que serão carregamentos “virtuais”, ou seja, o fluxo financeiro só ocorrerá quando o cliente utilizar a sua oferta.

O valor acumulado na “Conta-Cartão Mealheiro” só pode ser rebatido total ou parcialmente num ponto de venda Ibericar em produtos ou serviços, por exemplo, nas revisões ou outros serviços que venham a ser definidos. Caberá ao rececionista oficial aceitar o rebate de ofertas pontuais (virtuais) validando se a oferta foi feita para a matrícula em questão no sistema disponível para o efeito (sistema de fidelização). Os valores acumulados na “Conta-Cartão Mealheiro” terão uma validade de 2 anos de acumulação, caducando conforme a data de aquisição dos mesmos.

A empresa de combustíveis parceira oferecerá aos clientes do Cartão Ibericar parte dos consumos globais (combustível, revistas, etc.) efetuados na sua rede no final de cada semestre, conforme os seus consumos mensais ou trimestrais (a definir). Será aplicado um desconto de 2% sobre os montantes que o cliente gastou na rede da gasolinera que serão carregados na “Conta-Cartão Mealheiro” e comunicados mensalmente aos clientes via extrato bancário e *homebanking*.

Resumidamente, as principais vantagens serão:

- As ofertas Ibericar que constituirão um fator crítico de sucesso na elaboração de ações de Marketing oferecendo vantagens a clientes do Cartão. Existem dois tipos de Ofertas Virtuais (virtuais pois só serão realmente oferecidas aquando do rebate):
 - a) Desconto especial: assumido pela oficina que fará a intervenção e que aceitará o rebate da oferta. Equivalente a um desconto "razoável" (exemplo: oferta de 25 euros aquando de uma revisão de valor igual ou superior a 100 Euros) e
 - b) Ofertas pontuais: de valor elevado e generalista (i.e., não afeto a nenhuma revisão ou intervenção específica). Obriga à constituição de provisão e à sua gestão (gestão de rebate e de valores remanescentes). Exemplos destas ofertas: Conversão de desconto na viatura por Oferta Pontual no Cartão.

No que concerne à elaboração das campanhas, estas deverão ser elaboradas centralmente e definindo um segmento-alvo, a descrição da oferta e período de validade. Sempre que adequado dever-se-á elaborar uma campanha considerando aspetos relacionados com crédito (exemplo: pague a sua revisão 3x sem juros; etc.). Poderão coexistir até quatro campanhas em simultâneo por matrícula. Após elaboração da campanha, deverá ser sempre feito um documento específico para o banco parceiro para que esta oferta seja clara para o *Call Center* do banco e para os clientes.

Dada a baixa frequência de compra de serviços de após venda, será vital a existência de vantagens em serviços “frequentes” dentro do cartão, em parceria com a Gasolineira e sistema de portagens, parque, etc.; existência de Campanhas da Ibericar que se adequem ao cliente/viatura; um forte empenho de toda a Rede para que toda a oferta de valor seja feita via cartão e um forte empenho de toda a Rede na promoção da venda do cartão.

O rebate das ofertas virtuais é feito com base no programa de fidelização. O rececionista utilizará o Programa de Fidelização para verificar a existência de ofertas. Após consultar no campo das ofertas a que ofertas o cliente tem direito, o rececionista deverá validar o rebate das mesmas confirmando se oferta é feita para a matrícula em questão.

Depois de ocorrer o rebate de oferta virtual, será emitido um documento do Programa de Fidelização validando o rebate e excluindo este das ofertas pendentes no cartão do cliente. Posteriormente será emitido um relatório central de rebates realizados em cada dia para controlo interno.

4.6 – Comunicação e Promoção do Cartão

4.6.1 – Campanha de Lançamento

Será feita uma Campanha de Lançamento do Cartão Ibericar que será comunicada por duas vias: nos stands e oficinas Ibericar através de material PLV; e por e-mail, SMS e DM à base de dados Ibericar. Os materiais de comunicação da campanha de lançamento serão planeados de modo a que sejam reutilizados ao máximo durante as várias campanhas seguintes. Assim sendo, serão criados panfletos e posters genéricos e panfletos e autocolantes independentes, com menção das ofertas da campanha de lançamento. Estes materiais específicos do lançamento serão inseridos nos materiais genéricos e entregues aos clientes ou expostos nas concessões. Serão produzidos *stand up* com um suporte plástico que permita colocar e trocar posters com as diferentes campanhas periódicas.

Os custos da campanha serão suportados em 50% pela Ibericar e 50% pelo Banco Parceiro. A oferta da Gasolineira será suportada pela própria empresa de combustíveis parceira.

A Campanha de Lançamento do Cartão Ibericar terá por base uma oferta de 50€ de desconto e 10€ em vale de combustível. O cliente adere ao cartão Ibericar dentro do período da Campanha e recebe um crédito de 50€ na sua conta cartão. O bônus de 50€ creditado na conta cartão dos clientes poderá ser utilizado dentro do Grupo Ibericar no prazo de 1 ano em qualquer serviço ou bem de valor $\geq 250\text{€}$, pago com cartão Ibericar, e só poderá ser utilizado por clientes com o cartão ativo ou que ativem no momento de usufruto do bônus.

Para além disso, o cliente que adere ao cartão Ibericar dentro do período de Lançamento e efetua uma utilização de qualquer valor até à data de fim da campanha, receberá do banco um vale de 10€ de combustível juntamente com o extrato.

Objetivo:

Aumentar as vendas de cartão Ibericar através da sua divulgação com condições especiais durante o período de lançamento. Criar desde o primeiro momento um motivo de revisita à Rede Ibericar e um incentivo à utilização do cartão.

Alvos:

A Campanha terá como alvo todos os clientes que adiram ao cartão Ibericar no período de lançamento.

Paralelamente haverá uma oferta relacionada com a empresa parceira de portagens e parques. A oferta será um desconto de 50% na compra de dispositivos para pagamento automático. Se o cliente afetar esse dispositivo ao Cartão Ibericar poderá também usufruir de 1,5% em todos os pagamentos efetuados à entidade parceira no seu *cashback* do cartão.

Custos da Campanha (lançamento e materiais genéricos):

	Quantidade	Nº Lojas	Custo unidade	Total
Agência Comunicação				3.784 €
Detalhe:				
Cartão				
Carta <i>Carrier card</i>				2.299 €
Folheto <i>Carrier Card</i>				
Folheto PLV				780 €
Poster PLV				705 €
Produção de Materiais				2.457 €
Detalhe:				
Carta <i>Carrier card</i>	5800		0,00515 €	30 €
Folheto <i>Carrier Card</i>	5800		0,09255 €	537 €
Folheto PLV	1800	100	0,00800 €	1.440 €
Poster PLV	150		3,00000 €	450 €
DM Venda CP BD				276.652 €
Detalhe:				
Criação (Agência Com)				1.652 €
Prod+Envio	550.000		0,50000 €	275.000 €
Ofertas Adesão/Ativação				61.875 €
Oferta Rede Ibericar/Financeira 50€	2475		50,00000 €	61.875 €
TOTAL CUSTOS				344.767 €
Comparticipação Ibericar	50%			172.384 €
Comparticipação Financeira	50%			172.342 €

4.6.2 – Comunicação Regular

A comunicação com o cliente será feita numa base regular, quer através dos próprios extratos do Cartão Ibericar (mensalmente), onde serão frequentemente enviados *inserts*, vales, vouchers e outros materiais, quer através de dos canais de e-mail, SMS e mailing.

Esporadicamente deverão ser feitas ações de comunicação a clientes mais “afastados” de forma a promover a utilização do Cartão.

Sendo fundamental a comunicação na criação da relação duradoura com o cliente, várias são as sugestões apresentadas neste trabalho para que essa ligação seja fomentada e esteja sempre ativa. Desde o momento da confirmação da receção do cartão até à criação de uma Newsletter mensal específica do Cartão de Cliente com as campanhas cartão e outras informações interessantes (que não existe no projeto português), é fundamental utilizar os todos os meios de comunicação disponíveis, para manter “a chama acesa”.

Nesse sentido, a proposta que se apresenta é o recurso ao envio de SMS, sem se tornar maçador para o cliente. O envio de alertas com as ofertas que o cliente ainda tem para usufruir, com as novas campanhas a decorrer, etc. é importante para criar um maior hábito de visita à concessão. Um cliente informado tem mais probabilidades de aproveitar as campanhas que estão a decorrer do que aquele que não tem informação. Até porque aquela campanha pode vir mesmo na altura certa em que o cliente necessita mudar os pneus, mudar o óleo, etc. Ao contrário de adiar essa intervenção vai fazê-la nessa altura.

Mesmo as mensagens mais pessoais são uma demonstração de carinho e atenção pelos clientes. Uma mensagem de felicitação pela data de aniversário ou por ocasiões especiais, como no Natal, com uma oferta simbólica é um fator importante e diferenciador na relação. São pontos que têm obrigatoriamente que fazer parte do esquema de comunicação de um programa de fidelização e que deverão ser implementados no cartão Ibericar.

A Gestão de Reclamações é outro ponto primordial que pode levar ao rompimento ou ao fortalecimento da relação com os clientes. Como tal, deverá existir um sistema muito bem organizado e de atuação imediata de gestão de reclamações. A sugestão é que logo no momento em que é comunicada a reclamação seja enviada uma SMS ao cliente indicando que a sua reclamação foi rececionada e será tratada no imediato. O silêncio

em relação a uma reclamação e a falta de feedback não são bem tolerados pelos clientes e por vezes trata-se de problemas de resolução rápida e simples. Posterior ao envio do SMS deverá haver um contacto direto com o cliente até a um limite de 48h dando as explicações necessárias e, se já for possível, a solução para resolver a reclamação apresentada. Deve ser sempre feito um contacto de follow-up de todas as reclamações.

Em termos de comunicação com o público em geral, sugere-se um acordo com uma figura pública feminina espanhola para comunicação do Cartão Ibericar. A opção por uma figura feminina está relacionada com o facto do mercado automóvel ser maioritariamente “masculino”, tendo assim um maior impacto, quer para o público externo, quer mesmo para o público interno. A Tarjeta Ibericar terá assim uma “embaixadora” que irá constar dos materiais de comunicação em todos os pontos de venda e outros meios utilizados para divulgação.

Abaixo apresentam-se alguns exemplos de possíveis materiais de comunicação com uma figura pública espanhola, apenas exemplificativos e criados especificamente para este trabalho, tendo sido selecionada a cantora espanhola Paulina Rubio.

4.6.2.1 – Comunicação via Extrato de conta-cartão

A produção dos extratos será da responsabilidade do Banco. Os extratos da conta-cartão são enviados mensalmente a todos os clientes, quer efetuem ou não transações com o cartão, contrariamente ao caso do CCCR. Será assim um meio regular de comunicação. O extrato de pagamento inclui a informação dos movimentos efetuados (data, valor, montante); os saldos do cliente (mínimo a pagar, referências Multibanco, saldo disponível) e o detalhe das ofertas virtuais Ibericar e do *cashback* acumulado e disponível (de compras e da gasoleneira). Existe ainda outra zona para comunicações escritas de origem comercial/legal/cobranças.

O extrato mensal é um meio de comunicação privilegiado com os clientes, e foi desenhado de forma a explorar todo o potencial comunicacional deste suporte,

reservando duas áreas para comunicações comerciais com suporte de imagem, uma para a comunicação específica do Grupo Ibericar e outra para comunicação de ofertas do banco emissor. Ambas as áreas são personalizáveis mensalmente de forma a estarem em total consonância com o esforço de comunicação e as campanhas em vigor.



¡No deje su seguridad para más tarde!
HAGA COMO PAULINA.

**Repare su coche y
pague en seis meses sin intereses
con la Tarjeta de Crédito Ibericar.**

Disfrute también de un **descuento de 50€**
en productos y servicios Ibericar*

¡La tarjeta de crédito que solo tiene ventajas! **Sin costos de adhesión y sin anualidad.**

* Oferta válida para las marcas comercializadas por Ibericar para compras superiores a 100€ en pagos con Tarjeta de Crédito Ibericar. 25€ de descuento en la factura en el momento de adhesión y 25€ cargados en la Tarjeta de Crédito Ibericar para disfrutar hasta después de un año de la adhesión.

Figura 4.6: Imagem do Extrato do Cartão e dos Panfletos

4.6.2.2 – Comunicação na Concessão Automóvel

A comunicação da loja será da responsabilidade da Ibericar (imagem, produção e implementação), sendo fornecido pelo banco o apoio logístico necessário, nomeadamente na produção de alguns materiais promocionais. No entanto, a definição das peças para comunicar com o cliente durante e fora das campanhas deverá ser efetuada em conjunto com o Banco, num modelo de partilha de conhecimento sobre o *merchandising* e comunicação deste tipo de produtos.

A comunicação do cartão deverá ser feita através da animação dos Concessionários, com os suportes necessários à venda e apoio, com base em conceito comunicacional que transmita os valores da marca Ibericar. Serão distribuídos pelas Concessões porta

folhetos, folhetos explicativos, porta *banners*, *banners* e *stand up* com a imagem da figura pública que fará o *endorsement* do Cartão Ibericar. Os materiais de comunicação deverão ser colocados em localizações estratégicas, como na entrada e saída da loja, no balcão junto ao terminal de venda, na receção oficial e nas secretárias dos vendedores e gestores de negócio.

¡No deje su seguridad para más tarde!

HAGA COMO PAULINA.

Repare su coche y
pague en seis meses sin intereses
con la Tarjeta de Crédito Ibericar.

Disfrute también de un **descuento de 50€**
en productos y servicios Ibericar*

* Oferta válida para las marcas comercializadas por Ibericar para compras superiores a 100€ en pagos con Tarjeta de Crédito Ibericar. 25€ de descuento en la factura en el momento de adhesión y 25€ cargados en la Tarjeta de Crédito Ibericar para disfrutar hasta después de un año de la adhesión.

¡La tarjeta de crédito que
solo tiene ventajas!
**Sin costos de adhesión
y sin anualidad.**


IBERICAR



Figura 4.7: Imagem do *Stand up*

4.6.2.3– Comunicação no Site Ibericar

Será criada uma área de Cartão dentro do site da Ibericar que permitirá o preenchimento da proposta de adesão ao cartão através de *frames* com ligação aos servidores do Banco. Adicionalmente serão colocados conteúdos relativos a promoções e outras informações do cartão. Nestes conteúdos deverá constar toda a informação relacionada com as características e vantagens do cartão, os bónus, as formas de pagamento, etc.

4.7 – Calendário de Lançamento

A definição do Calendário de Lançamento apontará para os três primeiros meses do ano. Nos dois meses anteriores à data de lançamento do cartão, decorrerá a formação dos colaboradores Ibericar de *front-office*. A estratégia de formação passará por formar dois *Key-Users* por Concessão, um na Área Comercial e um na Área de Após-Venda, que darão um apoio local aos restantes colaboradores. É também importante formar os colaboradores com as funções de atendimento ou relação com clientes. Por exemplo, na Área Comercial: o Diretor Comercial, Chefe de Vendas, Gestores de negócio, Vendedores, Secretária Comercial, Atendedor do Stand. Na área de Após-Venda: Responsável Pós-Venda, Chefe de Serviço / Chefe Oficina, Assessores Serviço (Rececionistas), Caixa, Responsável Peças, Caixeiros Peças (Balcão).

Cada utilizador terá o seu acesso pessoal podendo ser um emissor de cartões. Existem dois momentos determinantes no processo de emissão de cartões: a subscrição do contrato (assinatura e entrega do contrato completo no banco) e a ativação do cartão (após receção do cartão físico pelo cliente este deverá efetuar uma primeira compra).

Será estabelecido um incentivo por contrato emitido e concluído no banco de 5 Euros, pago pela financeira. Será importante referir que deverá ser promovido junto do cliente que este ative o cartão de forma a ter acesso ao desconto de 1,5% em todas as compras, desconto de 1,5% em portagens e parques, descontos na gasoleira de 2%, etc.

	Nov-12	Dez-12				Jan-13		Fev-13	Mar-12	Abr-11	
SEMANAS	15-Nov	13-Dez	20-Dez	27-Dez	3-Jan	31-Jan				4-Abr	11-Abr
Briefing Agência											
Entrega Artes Finais											
Formação Equipas de Venda											
Emissão NI											
Arranque da Campanha Lançamento											
Campanha Lançamento											
Apuramento Premiados CB 50€											
Crédito do Bónus CB 50€											
Apuramento Premiados 10€ Combustível											
Envio Vale Premiados 10€ Combustível											

Figura 4.8: Cronograma da Campanha de Lançamento

4.8 - Controlo e Avaliação

O controlo será feito com base nas quantidades de cartões emitidas verso as quantidades orçamentadas, quer para a campanha de lançamento, quer em termos de orçamento anual, que será adaptado conforme os resultados anuais. Assim sendo, calcularemos o número de cartões emitidos, que caso sejam inferiores ao orçamentado, será feita uma análise de forma a corrigir o erro e atingir os objetivos.

Para além disso, as concessões e os colaboradores envolvidos no projeto irão receber semanal e mensalmente relatórios com rankings de penetração de vendas de cartões, comparativamente às vendas de viaturas e entradas nas oficinas. Estes relatórios terão por base as seguintes fórmulas:

Nº cartões emitidos pela área comercial / (Nº viaturas novas + Nº viaturas usadas vendidas)

e

Nº cartões emitidos pela área após-venda / Nº de entradas na oficina

Será assim possível calcular um número mínimo mensal a atingir para cada um dos pontos de venda e das equipas comercial e após-venda com base na circulação de

clientes existente, sendo criados métodos de controlo interno que levem ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para cada concessão.

Através do cálculo abaixo apresentado poderemos avaliar o custo que o programa de fidelização terá para a empresa e determinar se as condições do programa são ou não rentáveis:

$$\begin{aligned} & \text{(Unidades vendidas pós programa * Preço pós programa) - (Unidades vendidas} \\ & \quad \text{antes programa * Preço antes programa)} \\ & - \text{Custos administrativos + (Valor incentivos pagos pela Financeira - Valor de} \\ & \quad \text{incentivos pagos a colaborador)} \end{aligned}$$

Nota: Se (Valor incentivos pagos pela Financeira - Valor de incentivos pagos a colaborador) = 0, então todo o incentivo pago pela financeira está a ser dado ao colaborador, mas o objetivo será que seja maior que 0.

Por outro lado, existem outros indicadores que poderão ser utilizados como medida de sucesso ou insucesso:

- O valor médio da compra com e sem cartão (faturação média);
- A frequência média das visitas à oficina antes e depois do programa de fidelização;
- O tipo de serviços extra efetuados numa intervenção antes e depois do programa de fidelização;
- Nível de incremento da taxa de retenção com cartão cliente.

CAÍTULO 5 - CONCLUSÃO

5.1 – Fundamentação Conceptual

Nesta secção pretende-se evidenciar em que medida a proposta desenvolvida no capítulo quatro - Plano de Lançamento do Cartão de Fidelização em Espanha - encontra fundamento no capítulo dois da Revisão da Literatura. Como tal, os pontos a apresentar são os seguintes:

1) Simplificação dos processos

A literatura recomenda que os processos de adesão a um programa de fidelização sejam simples e rápidos. Conforme o estudo de Wulf *et al* (2003) demonstra, os clientes pretendem dar o mínimo de dados possível e não perder muito tempo com a adesão ao programa. Assim sendo, neste trabalho propõe-se que o processo de adesão em Espanha seja simplificado. Para tal, é importante a seleção de um parceiro financeiro com um vasto número de clientes no mercado, permitindo desta forma que a análise do cliente seja feita apenas com a entrega do seu número de cartão de cliente do banco ou número de contribuinte.

Desta forma, sendo cliente da financeira, serão automaticamente analisados e preenchidos os dados do cliente, evitando um questionário prolongado e desconfortável para os colaboradores da Ibericar e clientes. Para além disso, o processo de fidelização e financiamento do cartão de crédito serão um só, diminuindo o gasto de tempo quer para o cliente, quer para o colaborador que está a efetuar a adesão. A própria confirmação dos documentos do cliente será simplificada através de envio imediato por scanner para o banco e posterior validação (um meio também para evitar contratos pendentes). A assinatura do contrato por SMS é também um ponto facilitador e de agilização do processo.

2) Isenção de custos de participação

A literatura é praticamente unânime neste ponto e indica que os clientes não querem ter custos com a adesão a programas de fidelização pois consideram que a sua lealdade e recompra não deverá ser “cobrada”. Segundo o estudo de Wulf *et al* (2003) a decisão de participação num programa de fidelização está 70% relacionada com o tipo de custos de participação e as vantagens do programa.

Assim sendo, a proposta neste trabalho é que o cartão seja totalmente isento de custos, quer custos de adesão, quer custos de manutenção. Desta forma, não será cobrada qualquer anuidade, nem custos associados à gestão direta de conta. O cliente poderá usar o cartão pagando apenas aquilo que consumir ao final do mês, apenas incorrendo em juros e taxas associadas se assim o pretender e for o mais adequado para ele.

3) Ofertas e vantagens imediatas e relacionadas com o preço

Mimouni-Chaabane *et al* (2010) classifica os benefícios de um programa em utilitários (poupança), de exploração de benefícios e simbólicos, sendo a poupança e o reconhecimento os benefícios que se destacam. Nesse sentido, propõe-se que as ofertas sejam de carácter financeiro, relacionadas com descontos na fatura e facilidades de pagamento.

As ofertas da rede Ibericar serão feitas no imediato, na fatura, mesmo no momento da adesão. O bónus gasolineira será de 2% de desconto mensal sobre os consumos efetuados nos postos, independentemente do gasto mensal, evitando tabelas e contas complicadas. Também o bónus das empresas de portagens serão calculados isoladamente e comunicados mensalmente para melhor confirmação por parte dos clientes. Os descontos ou ofertas noutras empresas com as quais se façam parcerias, por exemplo, lavagens de automóveis, serão em forma de voucher entregues diretamente ao cliente, de forma direta e descomplicada. Desta forma a oferta de valor do produto/serviço será realçada diretamente, expandindo a sua disponibilidade, neutralizando mais

facilmente os programas da concorrência, conforme defende Dowling e Uncles (1997).

4) Reconhecimento, exclusividade e pertença

Estes três aspetos são também destacados na literatura e são muito importantes na criação da relação da empresa com os seus clientes. Se um grupo empresarial possuir uma ferramenta que permite identificar os seus clientes a nível de todo o mercado, oferecer-lhes exclusividade de tratamento e de vantagens e formar um sentimento de pertença, de comunidade, com base na relação, na confiança (Buttle *et al*, 2010) então colocar-se-á vários passos à frente da concorrência e no caminho certo para construir um “casamento” duradouro com os seus consumidores. Morgan e Hunt (1994) defendem que o sucesso de uma relação sólida a longo prazo está no compromisso e na confiança que se cria entre empresa e cliente. Oliver (1999) defende que o que é realmente importante para o cliente é o sentimento de pertença e compromisso total, muito para além do consumo de um produto ou serviço.

Tão importante é a criação desta relação com base na confiança, que leva à existência de uma “comunidade”, que aquilo que se propõe neste trabalho é que nenhum cliente da rede Ibericar seja excluído do programa de fidelização. Sendo assim, todos os clientes farão parte da comunidade Ibericar, pois, caso o cartão de crédito seja recusado pela financeira, o cliente terá direito a um cartão de cliente, que embora não possua todas as vantagens do cartão de crédito, lhe dará direito a descontos na fatura conforme os consumos e pontos que acumule e o acesso a algumas ofertas esporádicas do programa de fidelização, como ofertas de lavagens, de check-ups, etc.

5) Relação e Contacto permanente com o cliente

A comunicação constante com o cliente é fundamental e demonstra que a empresa está preocupada com os seus clientes, que existe reconhecimento. A comunicação, o diálogo permanente com os clientes, permite a atualização constante da base de dados da empresa, o conhecimento das necessidades atuais

do cliente e das suas intenções de compra (Seiders, 2005). A satisfação do cliente é baseada em experiências passadas e experiências futuras sendo a satisfação cumulativa aquilo que incentiva as empresas a investir na satisfação dos clientes (Anderson, Fornell e Lehmann, 1994). Uma relação tem de considerar as experiências atuais, passadas e futuras e sem um diálogo e uma transmissão de informação ativa, que considere toda a experiência acumulada, essa mesma relação não será duradoura. O marketing relacional é fundamental e dever ser considerado por todos aqueles que ambicionam estar atualizados no contexto do marketing (Brito, 2008).

Reconhecendo a importância que é dada na literatura à relação e comunicação permanente com o cliente, propõe-se uma forte organização do programa de fidelização no sentido de existir um constante diálogo entre o grupo e os seus clientes, comprovando a importância que estes têm para a empresa. Como tal, várias são as sugestões apresentadas neste sentido, desde a simples confirmação da receção do cartão e envio de SMS quando o cartão é enviado para casa do cliente, até à criação de uma Newsletter mensal específica do Cartão de Cliente, com indicação de campanhas cartão, etc. É fortemente aconselhado o recurso ao envio de SMS com alertas das ofertas que o cliente ainda tem para usufruir, das novas campanhas a decorrer, e mesmo uma mensagem de felicitação pela data de aniversário ou em ocasiões especiais, como no Natal. A Gestão de Reclamações é outro ponto primordial, como tal, deverá existir um sistema direto e expedito de gestão de reclamações com envio de SMS ao cliente e contato ao fim de 48h dando uma explicação e solução para resolução do problema.

5.2 – Principais Contributos

No final deste trabalho, após a pesquisa efetuada na área da fidelização de clientes que serviu de base à elaboração de um programa de fidelização para o sector automóvel, o que se salienta é o facto de, atualmente, os cartões de fidelização serem um dos

principais instrumentos usados para recompensar os clientes e para a diferenciação no mercado. A recompensa a longo prazo é tanto para os clientes como para a empresa quando um programa de fidelização é bem pensado e implementado. Vários são os programas e os cartões que existem no mercado e o objetivo deste trabalho foi precisamente captar e recolher os atributos mais valorizados pelos clientes e as vantagens mais positivas para a empresa, de modo a criar uma ferramenta diferenciadora e que ofereça uma vantagem competitiva no mercado automóvel.

De acordo com o plano apresentado, a empresa poderá usufruir de inúmeras vantagens que a auxiliarão a combater eficazmente algumas das suas fraquezas e a aproveitar oportunidades do mercado atuais e futuras, em seu benefício e dos seus clientes. O facto de este programa tornar possível a gestão da base de dados do Grupo de uma forma mais eficaz e fiável, conhecendo mais aprofundadamente os hábitos e as necessidades dos clientes, melhorando assim a comunicação empresa/cliente, é uma enorme mais-valia pois vai permitir manter os clientes satisfeitos e leais. Se a empresa tiver clientes satisfeitos com o auxílio deste programa de fidelização, então a possibilidade de concretização de resultados será enorme, ou seja, poderá alcançar a fidelização a longo prazo, a extensão de serviços, o aumento do valor médio de compra e uma excelente reputação e divulgação no mercado, contribuindo todos estes aspetos para a rentabilidade e diferenciação da empresa.

Do ponto de vista do cliente, este poderá ver as suas preferências e necessidades satisfeitas e usufruirá de todos os benefícios que o programa tem para lhe oferecer, quer utilitários (poupança e conveniência), quer hedónicos (benefícios), quer simbólicos (reconhecimento). Desde os descontos e ofertas automáticos, às condições especiais de pagamento e ao tratamento exclusivo, o cliente Ibericar sentir-se-á recompensado pela sua fidelidade à empresa. Será também fundamental que a empresa acompanhe as mudanças dos desejos dos clientes e vá ajustando o seu programa às suas necessidades contínuas, demonstrando-lhes desta forma que se preocupa com o seu bem-estar e com a sua constante satisfação, fator que marcará a distinção da concorrência e a criação de uma relação estável com os clientes.

No meio de tanta oferta, será através da criação de uma relação sólida e duradoura com o cliente, uma relação ganho-ganho, que a empresa conseguirá alcançar um lugar de destaque e uma maior quota de mercado, erguendo barreiras cada vez mais difíceis de transpor pela concorrência.

5.3 – Limitações e Sugestões de Investigação Futura

As limitações sentidas na elaboração deste trabalho estão essencialmente relacionadas com a confidencialidade dos dados e o acesso limitado à informação. Por um lado, não foi possível divulgar dados quantitativos e mais profundos em relação aos resultados do programa de fidelização implementado em Portugal, devido à quebra de confidencialidade que isso implicaria, tendo apenas sido possível trabalhar com dados do conhecimento público. Por outro lado, não se conhece em profundidade os resultados estatísticos dos vários programas de fidelização que existem no mercado espanhol devido à falta de informação, apenas sendo possível apresentar os dados que são divulgados pelas próprias empresas e a opinião pública em relação às características dos seus cartões. A escassa disponibilidade de tempo, em virtude das exigências profissionais e pessoais, constituiu também um desafio à realização deste trabalho, que com grande esforço e dedicação foi sendo superado.

Em termos de investigação futura, fica a sugestão de avaliar o resultado do programa de fidelização aqui apresentado, após a sua implementação, de modo a concluir qual o impacto real que teve no Grupo Ibericar e no mercado automóvel espanhol. Poder-se-á também analisar posteriormente quais são as vantagens que têm mais e menos impacto para os clientes, permitindo seguir um caminho que vá mais de encontro às suas necessidades e, como tal, ao sucesso e rentabilidade do projeto.

Referências

ACEA – European Automobile Manufacturers Association,

http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country, acessado em 23 de Maio de 2012.

Anderson, W., Fornell, C. e Lehmann, D., (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Volume 58, Julho, pp. 53-66.

Autiberia, <http://autiberia.org/tarjeta-fidelidad>, acessado em 30 de Junho de 2012.

Bolton, Ruth N., P.K. Kannan e Matthew D. Bramlett (2000), "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, Nº 1 Academy of Marketing Science, pp. 95-108.

Brito, C. (2008), “Relationship Marketing: From its Origins to the Current Streams of Research”, *FEP Working Papers*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, nº 268, Março

Buttle, F. and Burton, J. (2001), “Does service failure influence customer loyalty?”, *Journal of Consumer Behaviour*, Volume 1, Nº 3, Henry Stewart Publications, pp.217-227.

Capizzi, Mike, Rick Ferguson e Richard Cuthbertson (2003), "Loyalty trends for the 21st century", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Volume 12, Nº3, Henry Stewart Publications, Novembro, 28, pp. 199-212.

De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder, Marie Hélène de Cannière e Claudia Van Oppen (2003), "What Drives Consumer Participation to Loyalty Programs? A Conjoint

Analytical Approach", *Journal of Relationship Marketing*, Volume 2(1/2), The Haworth Press, Inc., pp. 69-83.

Dick, A. S., Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: toward an integrated conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 22, p.99-113.

Dowling, Grahame R. e Mark Uncles (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Volume 38 (4), pp. 71-82.

Fornell, C. (1992),"A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Volume 56, Nº 1, pp. 6-21.

Fornell, C. e Wernerfelt, B., (1987),"Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Volume 24, Nº 4, pp. 337-346.

GiPA España, (2012), "Estudio conductores 2012".

Grupo Salvador Caetano, site oficial <http://www.gruposalvadorcaetano.pt/> acedido em 16 Maio 2012.

Ibericar, site oficial <http://www.ibericar.es/> acedido em 16 Maio 2012.

Jacoby, J. e Chestnut, R. W. (1978), "Brand Loyalty: Measurement and Management", Wiley, NewYork.

Leenheer, J. e Bijmolt T.H.A. (2008)," Which Retailers Adopt a Loyalty Program? An Empirical Study", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 15, Nº 6, pp. 429-442.

Lewis, Michael (2004), "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, Volume XLI, Agosto, pp. 281-292.

Libai, Barak, Ruth Bolton, Marnix S. Bügel, Ko de Ruyter, Oliver Götz, Hans Risselada e Andrew T. Stephen (2010), "Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research", *Journal of Service Research*, Volume 13, Nº 3, Sage Publications, Setembro, pp. 267-282.

Liu, Yuping e Rong Yang (2009), "Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share and Category Expandability", *Journal of Marketing*, Volume 73, American Marketing Association, Janeiro, pp. 93-108.

Mauri, C. (2003), "Card Loyalty. A new emerging issue in grocery retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 10, Nº 1, pp. 13-25.

Mazda España, <http://www.mazda.es/owning/MazdaVisaCard1/>, acessado em 30 de Junho de 2012.

Mimouni-Chaabane, A. e Volle P. (2010), "Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies", *Journal of Business Research*, Volume 63, Nº 1, pp. 33-37.

Mintegui, <http://www.mintegui.com/promocion-vizcaya/mintegui-tarjeta-de-fidelizacion-308>, acessado em 30 de Junho de 2012.

Morgan, R. M. e Hunt S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Volume 58, Nº 3, pp. 20-38.

Movento, <http://www.movento.es/TarjetaFidelizacion/Index>, acessado em 30 de Junho de 2012.

Noordhoff, C., Pauwels, P. e Odekerben-Shroder, G. (2004), "The effects of customer card programs. A comparative study in Singapore and The Netherlands", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 15, Nº 4, pp. 351-364.

Oliver, R. L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Volume 63, (Edição Especial), pp. 33-44.

Reichheld, Fredrick F. e Sasser, Earl W. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Volume 68, Setembro/Outubro, 105-111.

Reinartz, Werner e V. Kumar (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, Julho.

Rowley, J. (2005), "Building brand webs. Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme", *International Journal of Service Industry Management*, Volume 33, Nº 3, pp. 194-206.

Seat España, <http://www.seat.es/content/es/brand/es.html>, acessado em 30 de Junho de 2012.

Seiders, Voss, Grewal e Godfrey (2005), "Do Satisfied Customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context", *Journal of Marketing*, Volume 69, (Outubro), pp. 26-43.

Shugan, Steven M. (2005), "Brand Loyalty Programs: Are They Shams?", *Marketing Science*, Volume 24, Nº. 2, Informs, pp. 185–193.

Taylor G., Neslin S. (2005), "The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program", *Journal of Retailing*, Volume 81, nº 4, pp. 293-305.

Troccoli, Irene Raguenet (2009), "Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada", *Revista Científica Internacional* (Indexada ISSN 1679-9844), Janeiro.

Uncles M., Dowling R. e Hammond K. (2002), “Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs”, *Journal of Consumer Marketing*, Outubro.